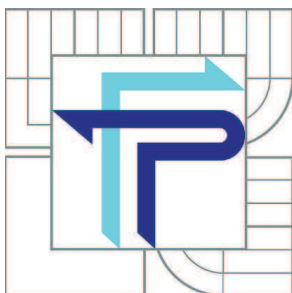


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV FINANCÍ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF FINANCES

HODNOCENÍ KOMERČNÍHO RIZIKA PŘI EXPORTU DO ČÍNY

EVALUATION OF THE COMMERCIAL RISK AT EXPORTING TO CHINA

DIZERTAČNÍ PRÁCE

DOCTORAL THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Ing. JOSEF POLÁK

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. MAREK ZINECKER, Ph.D.

BRNO 2013

Abstrakt

Disertační práce se zaměřuje na aktuální problematiku hodnocení komerčního rizika v mezinárodním obchodě, konkrétně do oblasti hodnocení komerčního rizika při exportu do Číny. Předložená disertační práce představuje výchozí teoretický rámec řešené problematiky a zároveň prezentuje statisticky zpracované výsledky primárního výzkumu realizovaného u českých exportérů nezbytného pro naplnění cíle disertační práce.

Cílem disertační práce je vytvořit model hodnocení komerčního rizika při exportu do Číny.

Vytvořený model je modelem pravděpodobnostním, přičemž výsledné hodnocení komerčního rizika je založeno na výpočtu střední hodnoty pravděpodobných nákladů či ztrát, které vlivem působení komerčního rizika mohou exportujícímu podnikatelskému subjektu vzniknout a u nezajištěného kontraktu mohou nabýt značných hodnot. Výsledný model počítá s náklady jak v absolutním vyjádření, tak ve vyjádření procentem z hodnoty zakázky. Výsledek lze komparovat s náklady potřebnými na použití určitého zajišťovacího nástroje, při současném zhodnocení účinnosti daného zajišťovacího nástroje. Vytvořením tohoto modelu nelze obecně považovat problematiku za uzavřenou, resp. problém za vyřešený. Tato teze se opírá zejména o skutečnost, že ve zkonstruovaném pravděpodobnostním modelu nebylo možné postihnout všechny aspekty, které komerční riziko exportních operací ovlivňují, z nichž většina má čistě kvalitativní charakter. Problematika obchodu s Čínou je širokou a zasahuje do několika vědních oborů. Z této objektivní skutečnosti potom vyplývá široký potenciál pro další výzkum řešené problematiky, který směřuje zejména do oblasti modelování znalostí a tím rozšíření vytvořeného pravděpodobnostního modelu na model znalostní.

Klíčová slova

Čína, export, komerční riziko, obchodní zvyklosti, statistické modelování.

Abstract

This PhD thesis focuses on current issues of commercial risk in international trade, particularly on the evaluation of commercial risk when exporting to China. This PhD thesis presents initial theoretical framework for solution of the problem and also presents statistical results of primary research conducted for Czech exporters necessary to meet the objectives of the dissertation.

The aim of this PhD thesis is to construct the model for assessment of commercial risks of exporting to China.

The constructed model is probabilistic model, while outcoming results of resulting commercial risk rating based on the averaging of the probable costs or losses caused by the effects of commercial risk which may arise in exporting business entity at unsecured contract, and may take considerable values. The constructed model allows both, to calculate with costs in their absolute probable values as well as to calculate with costs in their relative values as percentages of the contract value. The result can be compared with the costs necessary to use a hedging instrument, while evaluation of the effectiveness of the hedging instrument nevertheless, by creating this model it is not possible to regard the problem as completely solved. This PhD thesis is based primarily on the fact that the constructed probabilistic model is not able to cover all aspects of commercial risks affecting export operations, most of which are purely of qualitative nature. The issue of trade with China is broad and encompasses several disciplines. This implies a large potential for further research which aims in particular to the modeling of knowledge, and by extension created the probabilistic model to the knowledge model.

Key words

Commercial Risk, China, Export, Statistical Modeling, Trade Habits.

Bibliografická citace

POLÁK, J. *Hodnocení komerčního rizika při exportu do Číny*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2013. 158 s. Vedoucí dizertační práce doc. Ing. Marek Zinecker, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená disertační práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 19. srpna 2013

.....
Ing. Josef Polák

Poděkování

Touto cestou bych rád poděkoval svému školiteli panu doc. Ing. Marku Zineckerovi, Ph.D. za množství cenných rad, které mi poskytl při zpracování disertační práce i v průběhu celého doktorského studia.

Mé poděkování současně patří mým kolegům a zástupcům praxe, kteří mi umožnili odborné konzultace.

Tato disertační práce by však nemohla vzniknout bez podpory mých blízkých, na což budu vždy pamatovat.

Obsah

1	<u>ÚVOD</u>	9
2	<u>CÍL DISERTAČNÍ PRÁCE</u>	12
3	<u>METODY ZPRACOVÁNÍ DISERTAČNÍ PRÁCE</u>	13
4	<u>TEORETICKÁ VÝCHODISKA DISERTAČNÍ PRÁCE</u>	17
4.1	RIZIKO	17
4.2	ANALÝZA A MODELOVÁNÍ RIZIKA	25
4.3	RIZIKO V MEZINÁRODNÍM OBCHODĚ	36
5	<u>ČÍNSKÉ KULTURNÍ PROSTŘEDÍ</u>	49
5.1	REGION ČÍNA	49
5.2	SOUČASNÝ OBCHOD ČR A ČLR	63
6	<u>REALIZACE VÝZKUMU</u>	69
7	<u>MODELOVÁNÍ KOMERČNÍHO RIZIKA EXPORTU DO ČÍNY</u>	72
7.1	VÝSTUPY OBSAHOVÉ ANALÝZY	74
7.2	VÝSLEDKY EXPLORAČNÍ ANALÝZY	81
7.3	PRAVDĚPODOBNOSTNÍ MODEL KOMERČNÍHO RIZIKA	108
7.4	DÍLČÍ SHRUTÍ A DISKUSE MODELU	138
7.5	VÝCHODISKA DALŠÍHO VÝZKUMU	140
8	<u>DISKUZE</u>	143
9	<u>ZÁVĚR</u>	145
10	<u>SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK</u>	147
11	<u>POUŽITÉ ZDROJE</u>	148
12	<u>PŘÍLOHY</u>	158

1 Úvod

Obchod se začal vyvíjet již s primitivní směnou předmětů v prvobytně pospolné společnosti a celá další historie lidského vývoje je s obchodem velmi úzce spojena. Obchod se rozvíjel nejen na lokální úrovni, ale zejména na úrovni mezi oblastmi, kdy lidé na jedné straně nabízejí a na druhé straně poptávají zboží, které v dané lokalitě z různých příčin nelze vyprodukovat. Tyto příčiny se staly základem vzniku mezinárodního obchodu. Postupem času se připojily i další důvody pro jeho existenci a rozvoj. V současné době je to mj. také řešení otázky výrobních nákladů. Hlavní cíle realizace zahraničního obchodu potom směřují k rozšíření trhu podniku, čímž se tento podnikatelský subjekt stává méně závislým na výkyvech preferencí jednoho trhu a stabilizuje úroveň své výkonnosti, což následně v celku napomáhá k naplňování hlavního cíle podnikání, kterým je maximalizace tržní hodnoty podniku (Fojtíková, 2009; Svatoš a kol., 2009).

Přelomovým obdobím ve vnímání mezinárodní směny zboží se stalo zavedení všeobecně přijímaných platidel. Zpočátku se jednalo o drahé kovy a později o soudobou podobu peněz, které se postupně vyvinuly z dlužních úpisů. Dalším významným milníkem, majícím za následek nárůst objemu realizovaných transakcí a také využití absolutních výhod, byla průmyslová revoluce a s ní spojená zvýšená poptávka po uhlí a ropě (Svatoš a kol., 2009).

Po II. světové válce se podmínkou úspěšného rozvoje mezinárodního obchodu stal včasný přístup k informacím. Tomu napomohlo rozšíření dopravní infrastruktury a moderních telekomunikačních prostředků, tj. telefonů, mobilních telefonů a zejména pak internetu. V tomto kontextu se soudobá společnost začala označovat přívlastkem „informační“. Pojem informační společnost lze charakterizovat podstatným využíváním digitálního zpracovávání, uchovávání a přenosu informací, přičemž zpracování informací se zároveň stává významnou ekonomickou aktivitou, která prolíná tradiční ekonomické a společenské aktivity a vytváří tak nové příležitosti a činnosti, které podstatně ovlivňují charakter společnosti (Zlatuška, 1998). Potencionální zákazník má možnost rychlého přístupu k řadě informací, a to včetně informací o konkrétních produktech, které lze prostřednictvím internetu přímo koupit. Dynamizujícím prvkem je v tomto případě existence elektronických plateb. Celá obchodní transakce tak může být provedena ve velmi krátkém čase bez nutnosti přímého kontaktu kupujícího s prodávajícím. Vzdálenost, která dříve komplikovala a zpomalovala realizaci obchodních transakcí, přestává být problémem. Zboží a služby lze na trhu realizovat pomocí elektronického obchodu bez ohledu na to, kde nabízející podnikatelský subjekt sídlí. Také obchodní jednání je možné realizovat prostřednictvím on-line konferencí.

Co zůstává, i přes neustále nové možnosti řady vyvíjených informačních technologií, a vyvíjí se dle charakteru společnosti, jsou rizika.

Úspěšný rozvoj řady ekonomik světa se opírá o rozvoj obchodních aktivit mezinárodního charakteru. Většina ekonomik, zejména pak těch evropských, nemá dostatek zdrojů spočívajících ve větších zásobách nerostného bohatství. Z toho plyne, že dovážejí suroviny nutné pro výrobu a vyvážejí hotové výrobky, které nesou relativně velkou přidanou hodnotou. Součástí této přidané hodnoty je know-how výrobců opírajících se o výsledky výzkumu a vývoje, zručnost a schopnosti pracovní síly. Ovšem právě schopnost uplatnit výrobky na zahraničních trzích v podmínkách silné konkurence je klíčovým předpokladem jejich podnikatelského úspěchu (Machková, 2006).

Se vstupem České republiky do Evropské unie, která je založena na principu čtyř svobod, a to volného pohybu osob, zboží, služeb a kapitálu, došlo ke značnému posílení obchodních vazeb mezi organizacemi v jednotlivých státech, avšak také k nárůstu konkurence v případě domácích výrobců. Výrobcům z České republiky se zjednodušil přístup na evropské trhy bez toho, že by museli čelit protekcionismu států, které se prostřednictvím cel, kvót a dotací snaží chránit své vlastní výrobce před zahraniční konkurencí. Na druhé straně jsou ovšem vystaveni konkurenci výrobců z méně vyspělých států Evropské unie, ve kterých je obecně levnější výroba daná například levnější pracovní silou a surovinami, nižšími daněmi apod. Při současném charakteru výroby, která je ve většině případů masovou záležitostí, hraje primární roli konečná cena produktu. Děje se tak často ještě před kvalitou, která je na určité úrovni považována za samozřejmost například díky předpisům regulujícím výrobní procesy. Právě výrazné posílení ceny jako základního prostředku konkurenčního boje o zákazníka způsobuje řadě výrobců z České republiky nemalé problémy při hledání příležitostí, jak uplatnit svoje výrobky na zahraničních trzích (Janatka a kol., 2004; Machková, 2006).

Další problematikou, úzce spojenou s uvedenými aspekty volného obchodu, je stále odkládání zavedení jednotné evropské měny v České republice. Tato problematika nabyla na významu zejména poté, kdy do eurozóny vstoupilo Slovensko a ze sousedních států, do kterých české společnosti vyvážejí většinu své produkce, tak zůstalo mimo eurozónu pouze Polsko. Tuto situaci lze vnímat ze dvou úhlů pohledu. Problémy spojené s obchodováním s ekonomikami, které přistoupily k euru, a nutnost vytvářet rezervy na krytí vzniku kurzových ztrát nepřispívají k dalšímu úspěšnému rozvoji aktivit českých podnikatelských subjektů na evropských trzích a oslabují produkční možnosti české ekonomiky. Nepřijetí eura má i své pozitivní stránky

spočívající např. v možnosti regulace výkyvů ekonomiky Českou národní bankou intervencemi vůči euru. Problematiku měnového rizika je nutné vnímat i z pohledu možné realizace kurzového zisku (Pernica, Polák a Tabas, 2010).

Jiná funkční měna obchodní transakce a s ní související riziko plynoucí ze změny směnných kurzů není jediným problematickým aspektem realizace produkce na některém z evropských či mimoevropských trhů. Při dodávkách výrobků, zboží a služeb do jiných lokalit, tzn. při vývozu produkce do jiných států, se podnikatelské subjekty potýkají s řadou aspektů, které jim nemusí být svým charakterem blízké. Jedná se nejen o konkurenční boj, rozdílnou legislativu a normy spojené s výrobou a distribucí. Podnikatelské subjekty se zde setkávají s jinou kulturou, rozdílnými zvyky a odlišným způsobem myšlení, mentalitou. Tím se rozšiřuje také spektrum rizik, jejichž působení sílí právě mezinárodním prostředím. Identifikací těchto aspektů lze dopady působení daných rizik minimalizovat, čímž je možné snížit náročnost financování obchodních transakcí se zahraničními partnery, zlepšit pojistitelnost zakázky a minimalizovat či eliminovat hrozbu ztráty zakázky i obchodního partnera (Machková a kol., 2008; Svatoš a kol., 2009). Přes veškerý vývoj moderních komunikačních technologií je potřeba těmto aspektům věnovat tím větší pozornost, čím je vzdálenost kultur, a to nejen vzdálenost geografická, větší.

Tématem mé disertační práce je právě řešení problematiky rizika neoddělitelně spojeného s exportními operacemi českých podnikatelských subjektů, tedy problematika komerčního rizika, jakožto nedílné součásti procesu globalizace trhů, a to s konkrétním zaměřením na trh Čínské lidové republiky (dále jen Čína). Prostředí čínského trhu je od tuzemského maximálně odlišné. Zároveň se však jedná o trh, který tuzemské výrobce představuje relativně velký potenciál pro uplatnění jejich produkce. Nejen geografická vzdálenost tohoto trhu, ale zejména právě značné kulturní odlišnosti zesilují působení komerčního rizika. Ve své disertační práci se proto budu zabývat právě hodnocením komerčního rizika souvisejícího s exportními operacemi tuzemských podnikatelských subjektů na čínském trhu.

2 Cíl disertační práce

Cílem disertační práce je vytvořit model hodnocení komerčního rizika při exportu do Číny. Tento model bude vytvořen na základě výsledků primárního výzkumu, přičemž naplnění daného cíle disertační práce úzce souvisí s předchozím splněním cílů dílčích. Těmito dílčími cíli disertační práce je:

- Vymežit vnímání závažnosti jednotlivých dílčích částí celkového komerčního rizika;
- Identifikovat faktory, proměnné, které určují vnímání závažnosti jednotlivých dílčích částí celkového komerčního rizika;
- Identifikovat faktory, proměnné, které ovlivňují výskyt jednotlivých dílčích částí celkového komerčního rizika;
- Vymežit potenciál nástrojů minimalizace komerčního rizika ve vztahu k výskytu jednotlivých dílčích částí celkového komerčního rizika a jejich následků.

Na základě vytvořeného modelu hodnocení komerčního rizika při exportu do Číny také následně zhodnotím běžně používaná opatření k redukci tohoto rizika.

Cíle disertační práce tedy směřují jak do oblasti teoretické, tak i do oblasti praktické. Jejich formulace vychází z rozsahu zkoumané problematiky komerčního rizika při exportu do Číny a promítají se do nich také různé přístupy aplikované v obecné rovině řízení rizik. Tyto přístupy jsou potom také reflektovány v metodickém postupu zpracování disertační práce.

Od stanoveného cíle disertační práce a vymezených dílčích cílů byly odvozeny také výzkumné otázky, které budou v rámci zpracování disertační práce zodpovězeny. Tyto výzkumné otázky jsou následující:

- 1) Vnímají české exportující podniky komerční riziko jako homogenní skupina?
- 2) Vnímají exportéři komerční riziko vymezené v rámci sekundárního výzkumu v rozsahu všech jeho dílčích projevů?
- 3) Je možné komerční riziko zcela eliminovat a tedy i ignorovat?
- 4) Jak ovlivňuje vnímání vyjednávací pozice vůči čínskému obchodnímu partnerovi míru komerčního rizika českého exportéra?

Metody aplikované v rámci metodického postupu zpracování disertační práce potom mj. samozřejmě směřují také k nalezení odpovědí na dané výzkumné otázky.

3 Metody zpracování disertační práce

Vytvoření modelu hodnocení komerčního rizika je založeno na výstupech realizovaného primárního výzkumu. Tento výzkum byl uskutečněn formou strukturovaných rozhovorů, jejichž doplňkem byl dotazník, který je uveden v příloze 3 této disertační práce. Nezbytnou informační základnou je ale také výzkum sekundární.

V souvislosti se zpracováním dat a tvorbou aplikací jsou velmi často používány zejména tři pojmy. Je to metodologie, metodika a metoda, které považují za vhodné na tomto místě vymezit. Metodologie je disciplína, která se orientuje na metody, jejich tvorbu a aplikaci, nauku o vědeckých metodách v určité oblasti zkoumání. Zabývá se rovněž výkladem metod konkrétního vědního oboru. Význam metodologie spočívá v systematickém vytváření, formulaci a řazení metod, v kritickém posouzení předností a nedostatků různých metod, jejich možnostmi a omezeními a diskusí o vhodnosti metod pro daný účel nebo zkoumání. Metodika je pak souhrn doporučených praktik a postupů pro výkon činnosti. Při řešení dílčích problémů mohou být z hlediska metodiky uplatněny specifické postupy, tedy metody. Metodu lze charakterizovat jako vědomý a plánovitý postup jak dosáhnout nějakého teoretického nebo praktického cíle. Technikou se pak následně rozumí souhrn pracovních postupů a prostředků vycházejících ze zásad metody. Jsou to prakticky zásady determinující provádění metod (Molnár, 2012).

Výběr vhodných metod pro zpracování disertační práce byl ovlivněn řadou faktorů, a to zejména povahou, charakterem a dostupností získávaných dat. V disertační práci jsou aplikovány jak metody založené na logickém myšlení, tak také matematicko-statistické metody, výstupy jejichž aplikace jsou dále základem pro použití metody modelování.

V rámci metod založených na logickém myšlení se konkrétně jedná o šest metod, které jsou párově provázány. Jde o indukci a dedukci, analýzu a syntézu, abstrakci a konkretizaci.

Indukce je proces vyvozování obecného závěru na základě posuzování jedinečných poznatků o charakteristikách objektů. Jedná se o proces vyvozování obecného závěru na základě studia získaných poznatků o jednotlivostech (Jančarová, 1998). Použití indukce v disertační práci se předpokládá při zobecňování poznatků získaných primárním výzkumem.

Dedukce je proces vyvozování konkrétnějších individuálních poznatků z poznatků obecnějších. Jedná se o přechod od obecného ke specifickému. Dedukce je opakem indukce (Jančarová, 1998). V disertační práci bude využita především při formulaci

hodnocení komerčního rizika při exportu do Číny. V tomto ohledu se využije sekundární zdroj informací z odborné literatury.

Analýza je procesem rozkládání strukturovaného objektu na jeho jednotlivé komponenty, které budou podrobeny hlubšímu zkoumání za daným účelem (Vlček, 1999). V disertační práci bude analýza vycházet z prozkoumání možnosti existence a míry významnosti komerčního rizika při exportu do Číny.

Syntéza je proces vytváření strukturovaného objektu z jednotlivých prvků a vazeb mezi nimi. Jedná se o opak analýzy (Vlček, 1999). Syntézy se v disertační práci využije při sestavování modelu hodnocení komerčního rizika při exportu do Číny.

Abstrakce může být chápána jako myšlenkový proces, kdy se u různých objektů vydělují pouze jejich podstatné charakteristiky, čím se pak ve vědomí vytváří objekt, který obsahuje pouze charakteristiky či znaky společné. Následně je takovému objektu přiděleno jméno, které je společné celé třídě objektů. Tím pak vzniká nový pojem (Jančarová, 1998; Pokorný, 2006). Tato metoda bude využita ve fázi vytvoření schématu celkového hodnocení komerčního rizika, kdy budou převedeny reálné pojmy a dosavadní poznatky do soustavy symbolů. Symboly představují číselná vyjádření pravděpodobnosti uvedená ve škále od 0 do 5, kdy 0 znamená minimální závažnost vnímání rizika, 5 znamená maximální závažnost vnímání rizika.

Konkretizace se definuje jako proces vyhledávání konkrétního prvku z určité třídy objektů (Jančarová, 1998). Molnár (2012) charakterizuje konkretizaci jako opačný proces vůči abstrakci, kdy je vyhledáván konkrétní výskyt určitého objektu ze třídy objektů s cílem na něj aplikovat charakteristiky platné pro tuto třídu. Tato metoda umožní vyvodit z chování subjektů konkrétní poznatky a přístupy.

Ze čtyř základních technik kvalitativního výzkumu, tj. přímé pozorování, rozhovor, dotazník a analýza dokumentů, je při zpracování disertační práce využito zejména techniky rozhovoru a dotazníku. Rozhovor je explorativní výzkumnou metodou, která vychází z řečové komunikace bez opory písemného projevu respondenta. Rozhovor může být nestrukturovaný, polostrukturovaný a strukturovaný. Nestrukturovaný rozhovor je forma rozhovoru, kdy si osoby volně vyměňují názory a vzájemně na ně reagují. Strukturovaný rozhovor představuje formu rozhovoru, jejímž cílem je získání odpovědí na předem připravený soubor otázek. Tyto otázky jsou pak předkládány všem jedincům z určitého souboru respondentů. Otázky by měly být formulovány standardizovaně, protože použití odlišných výrazů s sebou přináší riziko různých odpovědí (Hartl a Hartlová, 2000; Průcha, 1995).

Dotazníková metoda je významnou empirickou metodou společně s pozorováním, experimentální metodou, metodou rozhovoru a obsahovou analýzou dokumentů.

Nástrojem dotazníkové metody je dotazník, který slouží k získávání údajů prostřednictvím písemných otázek. Otázky mohou být pokládány jako uzavřené, polouzavřené a otevřené (Hartl a Hartlová, 2000).

V rámci získávání primárních dat a také při ověřování výstupů disertační práce byl použit polostrukturovaný a strukturovaný rozhovor. Polostrukturovaný rozhovor byl použit jako technika primárního výzkumu za účelem sběru dat. Součástí tohoto rozhoru byl také dotazník (viz příloha 3 disertační práce). Tento postup byl zvolen zejména za účelem minimalizace rizika rozdílného chápání směřování otázek obsažených v dotazníku. V dotazníku jsou potom kombinovány uzavřené, polootevřené i otevřené otázky. Odpovědi na polootevřené a otevřené otázky často obsahují důležitou informaci, kterou naopak data získaná pomocí uzavřených otázek nejsou schopna postihnout. Zvolený přístup tedy umožnil realizovat dotazníkové šetření a rozhovor ve stejném čase při současné kontrole relevantnosti získaných informací. Zvolený přístup také mj. nabízí dostatečnou flexibilitu v reakcích odpovědi respondenta, čímž je možné získat více informací a eliminovat možnost neúmyslného opomenutí skutečností, které by byly relevantní vzhledem k problémovým oblastem řešeným v disertační práci. Strukturovaný rozhovor byl použit pro následné ověření prezentovaných výsledků disertační práce.

Data, získaná primárním výzkumem byla zpracována pomocí aplikace odpovídajících statistických metod, které byly voleny s ohledem na skutečnost, že získaná data jsou zejména kvalitativní, resp. kategoriální povahy. Jednotlivé výpočty, grafy a tabulky byly v práci zpracovány za použití programů Excel, XLStatistics a Matlab. V disertační práci jsou aplikovány zejména metody:

- Popisné statistiky, a to za účelem organizace dat, jejich popisu pomocí numerických souhrnů, grafů a jiných prostředků, přičemž popisná statistika plní také neopomenutelnou explorační funkci (Hendl, 2012);
- Analýzy statistických závislostí s cílem zjistit, zda existuje vztah mezi hodnotami jednotlivých sledovaných proměnných, kdy vzhledem k povaze primárních dat je použit zejména Kruskal-Wallisův test, test χ^2 , Pearsonův kontingenční koeficient a Cramérův kontingenční koeficient;
- Shlukové analýzy, jejímž cílem je zařadit objekty do skupin tak, aby si objekty v určité skupině byly co nejvíce podobné, resp. byly si více podobné, než dva objekty z různých skupin (Řezanková a kol., 2009), přičemž shluková analýza je také jedním z nástrojů, pomocí nichž lze identifikovat zajímavé konfigurace v datech;

- Matematické statistiky, která je založena na teorii pravděpodobnosti a jejím úkolem je rozbor dat, získaných zkoumáním statistického souboru, a následné rozšíření závěrů analýzy na celý základní soubor, tedy tzv. statistická indukce (Kropáč, 2004);
- Pravděpodobnostní statistiky, která potom představuje základ pro samotné vytvoření modelu hodnocení komerčního rizika při exportu do Číny.

Mezi další metody použité v disertační práci patří interpretace, analogie a srovnávání, kdy interpretace je výklad smyslu určité skutečnosti, který si klade za cíl pochopit podstatu příčiny a způsob existence interpretovaného jevu (Průcha, Walterová a Mareš, 2001). Interpretace je pro účely zpracování disertační práce využita při shromažďování a studiu poznatků týkajících se kulturních souvislostí vstupujících do obchodních zvyklostí, které ovlivňují míru komerčního rizika. V kontextu zaměření primárního výzkumu byly sledovány nejčastější shodné prvky v rozhovorech s respondenty v rámci obsahové analýzy.

Analogie představuje myšlenkový postup, kdy na základě shody některých znaků dvou či více různých předmětů nebo jevů lze odhadnout přibližnou shodu i u některých dalších znaků těchto předmětů nebo jevů. Analogie poskytuje orientaci při zkoumání neznámých jevů (Synek, Sedláčková a Vávrová, 2007). V rámci disertační práce jsou hledány analogické prvky v postoji exportérů vůči vymezeným projevům komerčního rizika. Předpokládá se, že identifikovaný přístup skupiny dotazovaných bude ve shodě s dalšími exportéry.

Srovnávání umožňuje zjistit shodné, či rozdílné stránky u dvou, nebo více předmětů, případně jevů. Na principu srovnání je do určité míry založena také shluková analýza. Při ekonomických a finančních rozborech se používá srovnávání pro porovnání mezipodnikové, určení nejlepších a nejhorších výsledků včetně třídění podniků do stejnorodých skupin, srovnávání vývoje v časové řadě apod. Srovnání lze užít jak při získání poznatků a faktů, tak i při jejich zpracování. Srovnávání je základem pro hodnocení (Synek, Sedláčková a Vávrová, 2007).

4 Teoretická východiska disertační práce

Základním teoretickým pilířem disertační práce je provedení syntézy obsahu pojmu riziko, jak je definován v odborné literatuře a následně zúžení tohoto pojmu ve vztahu k riziku, resp. rizikům v mezinárodním obchodě. V souvislosti se zaměřením disertační práce jsou následně rizika v mezinárodním obchodě dále zúžena ve smyslu orientace na region Číny a rizika, která se vyskytují při exportu produkce českých podnikatelských subjektů na tento trh.

4.1 RIZIKO

Pro relevantní vymezení rizik v mezinárodním obchodě a určení jejich závažnosti, je nutné nejdříve definovat samotný mezinárodní obchod. Důležitým východiskem je také chápání rizika jako takového.

4.1.1 Vymezení rizika a jeho měření

Riziko je nedílnou součástí každé lidské činnosti a provází tedy i podnikání. Původ slova „riziko“ lze nalézt v arabském slově *risq* nebo v latinském slově *riscum*. Arabské slovo *risq* označuje všechno, co bylo Bohem člověku dáno a z čeho může mít zisk. Má zde tedy význam náhodného příznivého výsledku. Naopak latinské slovo *riscum* se vztahuje k náhodné, ale i nepříznivé události. Výraz *risico* pocházející z italštiny označoval úskalí, resp. nepříznivé okolnosti, kterým se mořeplavci museli vyhnout. Řecká odvozenina arabského slova *risque* z 12. století se potom významově vztahuje k oběma situacím, tj. ke změně výsledku obecně s pozitivním, nebo negativním výsledkem. Další řecké slovo *rhiza* označuje obavy ze ztráty nákladu během přepravy (Hnilica a Fotr, 2009; Kedar, 1969; Smejkal a Rais, 2010; Tichý, 2006).

Slovo v moderní francouzštině *risqué* má zejména negativní význam. Pozitivní význam je v tomto případě spíše příležitostný. V případě moderního významu anglického slova *risk* se jeho význam asociuje jednoznačně negativně, jako je tomu například ve spojení „run the risk - podstoupit riziko“, nebo „at risk - v nebezpečí“ ve smyslu být vystaven nebezpečí (Merna a Al-Thani, 2007).

V obecné rovině se lze setkat s chápáním rizika jako (Beranová, 2007):

- stavu neinformovanosti,
- nebezpečí chybného rozhodnutí,
- variability možných výsledků,
- nebezpečí odchylky, v užším pojetí potom nebezpečím negativní odchylky,

- nepříznivých výsledků rozhodnutí aj.

Fakticky se potom lze setkat s různými definicemi a pojetím pojmu riziko. Ritchie a Marshall (1993) definují riziko jako ¹ „potenciál pro to, aby se realizovaly neočekávané negativní důsledky určité události“. Dle The Institute of Risk Management (2002)² může být riziko definováno „jako kombinace pravděpodobnosti určitého jevu a jeho důsledků.“

Smejkal a Rais (2010) uvádí, že pojem riziko je možné definovat například jako:

- pravděpodobnost či možnost vzniku ztráty, obecně nezdaru,
- odchýlení skutečných a očekávaných výsledků,
- nebezpečí negativní odchylky od cíle,
- možnost vzniku ztráty či zisku (tzv. spekulativní riziko), apod.

V kontextu poslední definice uvádí Martinovičová (2009) klasifikaci rizik dle pojistitelnosti, které odpovídá. Dělí rizika na rizika skutečná (čistá) a spekulativní, kdy rizikem spekulativním je jinak označováno riziko podnikatelské nebo také dynamické. Riziko skutečné, tzv. čisté, se váže na události, jejichž dopad z hlediska škody je buď neutrální, nebo negativní. Riziko spekulativní se váže k situaci připravené s cílem dosažení pozitivního výsledku. V podnikání je tím myšlena tvorba zisku. Výsledek však není nutně zaručen a zaručen ani být nemůže. Ve své podstatě se jedná o rizika, která nejsou pojistitelná. Uvedené definice potvrzují konstatování, že riziko je nedílnou součástí podnikání.

Riziko je tedy možné definovat jako pravděpodobnost či možnost vzniku ztráty, obecně nezdaru, nebo také jako nebezpečí negativní odchylky od cíle. Je nutné uvědomit si, že v obecné rovině lze riziko vyjádřit pravděpodobností vzniku odchylky od očekávaného výsledku negativním i pozitivním směrem. V běžném pojetí je nicméně riziko často spojováno pouze s odchylkou negativní (Beranová, 2007; Coleman, 2012; Merna a Al-Thani, 2007; Smejkal a Rais, 2010; Vlachý, 2006).

Pro účely své disertační práce budu používat definici pojmu riziko, kterou uvádí Vlachý (2006, s. 11), a to následující: „Riziko představuje míru možné odchylky od očekávaného stavu, bez ohledu na její pozitivní nebo negativní vnímání, přičemž hodnocení je subjektivní, dané užitkovou funkcí dotčené osoby. Příčinou této odchylky, kterou můžeme, ale nemusíme znát, je nějaký náhodný jev“. Tato definice je ve své podstatě syntézou všech výše uvedených definic.

¹ překlad z anglického originálu

² překlad z anglického originálu

Riziko je možné vyjádřit jak ve slovní podobě, tak v podobě exaktních číselných údajů. Ve slovním vyjádření lze říci, že riziko je nízké, střední, vysoké. V podobě číselných údajů je pak možné uvést výši rizika ve formě procent nebo poměrů. Většina podnikatelských subjektů užívá spíše vyjádření číselné, případně kombinaci (Hnilica a Fotr, 2009; Vlachý, 2006). S rizikem se pojí řada dalších pojmů, které je třeba definovat, a to jistota, nejistota, hrozba, neurčitost a hazard.

Mateiciuc (2005) uvádí jako dva extrémy jistotu a nejistotu toho, co nastane, resp. jistotu toho, že to nastane. Mezi těmito dvěma situacemi je rozloženo kontinuum možných stavů budoucnosti, vyznačujících se různou mírou pravděpodobnosti toho, že nastanou. „Ty z budoucích faktorů, podmínek a okolností, jež mají charakter pravděpodobných, a tedy ohodnotitelných nebezpečí a hrozeb pro organizaci, představují určitá rizika“ (Mateiciuc, 2005, s. 103). Jedná se o rizika neúspěchu či selhání určité přijaté alternativy postupu a jsou neoddělitelně spjata s šancemi na úspěch. Pro úplnost chápání rozdílů v základních pojmech je třeba odlišit riziko a nejistotu, i když se lze setkat s jejich ztotožněním. V situaci, kdy rozhodovatel vyhodnocuje riziko, jsou splněny tři základní podmínky, a to, že rozhodovatel (Kilka, 1997):

- zná strukturu rozhodovacího problému,
- chápe v plné šíři možné následky uvažovaných rozhodnutí,
- a je schopen objektivně posoudit pravděpodobnost, s níž může nastat každý z těchto následků.

V těchto souvislostech může být riziko v konečném důsledku považováno za speciální případ nejistoty s přesně známou pravděpodobností. Riziko je na rozdíl od nejistoty měřitelné.

Neurčitostí se v teorii rozhodování rozumí naprostá neznalost pravděpodobnosti, se kterou budoucí situace nastane, respektive při rozhodování v neurčitosti nejsou k dispozici ani nedokonalé subjektivní odhady pravděpodobnosti. Neurčitost lze chápat jako situaci, kdy není možné určit pravděpodobnost výsledku a nelze tedy kvantifikovat nejistotu, tzn. určit míru rizika, a ani nelze určit všechna nebezpečí, která nejistotu tvoří (Beranová, 2007). Hazard je pak spojen s činností, jejíž výsledek závisí na náhodě a je charakteristický vysokou mírou rizika, přestože možné výsledky a pravděpodobnosti jejich nastání jsou většinou předem známy (Slovník cizích slov, 2013).

Hrozba je představována málo pravděpodobnými událostmi majícími zejména negativní důsledky. Těm však nemůže být při posouzení rizika určena pravděpodobnost vzniku, protože k nim nedošlo. Hrozbou mohou být současně označeny události, kterým nebyla

doposud vytvořena žádná preventivní opatření, jež by mohla jejich vzniku zabránit (Mateiciuc, 2005).

Problémovou oblastí řešenou v rámci disertační práce jsou rizika. Důležitým aspektem, resp. základem ošetření rizik a jejich možných důsledků je to, jak jsou tato rizika vnímána subjektem, který je jejich existencí bezprostředně vystaven. Dle MacCrimmona a Wehrunga (1986) budou různí lidé reagovat na relativně podobné situace rozdílně. Při hodnocení rizika hraje klíčovou roli subjektivita. Lidé se mohou soustředit na situace s nízkou pravděpodobností jejich vzniku a s velkým dopadem, ale současně jim mohou unikat pravděpodobnější situace s malým dopadem (Merna a Al-Thani, 2007). Dle vnímání rizika jedincem existují různé postoje k riziku. V odborné literatuře (např. Merna a Al-Thani, 2007; Sekerka, 1998; Smejkal a Rais, 2010) jsou uváděny tři základní postoje k riziku, a to:

- averze k riziku,
- indiferentní postoj k riziku,
- sklon k riziku.

Osoba s averzí k riziku se vyhýbá rizikovým činnostem a preferuje takové, ve kterých téměř s jistotou očekává přijatelný výsledek. Osoba s neutrálním postojem k riziku se projevuje rovnoměrným přístupem k akceptaci rizika a k averzi k riziku. Jedinec se sklonem k riziku se nebrání rizikovým činnostem, resp. v osobě podnikatele nebo manažera hledá rizikové projekty s potencionálně vysokým ziskem, ale současně s možností značné ztráty. Podnikatel s averzí k riziku přijme i nižší zisk, pokud se očekávaný výsledek jeho podnikatelského záměru blíží k jistotě (Smejkal a Rais, 2010).

Při hodnocení závažnosti, resp. determinování velikosti rizika je podstatná jeho měřitelnost, tj. stanovení jeho číselných charakteristik, což vyžaduje kvantitativní charakter veličiny, ke které se riziko určuje a znalost rozdělení jeho pravděpodobnosti. Pokud nejsou splněny tyto podmínky, není číselné měření rizika možné. V takovém případě je možné uplatnit kvalitativní verbální charakteristiky. Měření rizika, tedy číselné stanovení velikosti rizika, spojeného s určitou podnikatelskou činností lze tedy vyjádřit pouze vzhledem k určitému kritériu (veličině) kvantitativní povahy. Kritérium číselně zobrazuje výsledky podnikatelské činnosti a slouží k jejímu hodnocení. Může se jednat např. o zisk za období, rentabilitu vloženého kapitálu, čistou současnou hodnotu u investičních projektů, tržní hodnotu investic ke stanovenému časovému okamžiku atd. Stanovení charakteristik rizika je komplikované, protože vyžaduje znalost rozdělení pravděpodobnosti kritérií, ke kterým se riziko určuje. Jako číselné míry rizika mohou sloužit (Hnilica a Fotr, 2009):

- pravděpodobnosti nedosažení/překročení určité hodnoty kritéria,
- statistické charakteristiky variability kritéria zahrnující rozptyl, směrodatnou odchylku a variační koeficient,
- hodnoty kritéria, které budou nedosaženy/překročeny s určitou pravděpodobností.

Pokud není známo rozdělení pravděpodobnosti kritéria, ke kterému se riziko vyjadřuje, je možné použít k popisu rizika kvalitativní (verbální) charakteristiky v podobě slovních popisů. V takovém případě se využívá stupnice kvalitativního vyjádření rizika, která má definovaný počet stupňů s jejich slovním popisem od velmi malého rizika, až po zvlášť vysoké riziko. Při kvalitativním měření rizika dochází, na rozdíl od kvantitativního, k prolínání měření rizika s jeho hodnocením. V takovém případě se projevuje velká váha organizačního kontextu a postoje manažerů podniku k rizikům (Hnilica a Fotr, 2009).

Tichý (2006) používá při kvantifikaci rizika analytické odhady na základě matematicko-statistické a pravděpodobnostní analýzy a empirické odhady založené na zkušenosti hodnotitelů a rozhodovatelů. Dodává však, že se i analytické postupy z řady důvodů neobejdou bez empirických prvků. Jedná se zejména o (Tichý, 2006):

- nakládání s výstupem kvantifikace (podstata rozhodování o riziku), které je vždy založeno na zkušenostech,
- ovlivnění kvantifikací množstvím informací, povahou nebezpečí a motivací analýzy rizika,
- nedostatek spolehlivých vstupních dat o realizovaných scénářích nebezpečí a zejména nedostatek dat o ztrátách, které realizacemi vznikly.

Využití vhodného aparátu k měření určitého rizika bude záviset zejména na povaze rizika a na dostupných a relevantních vstupních datech. V disertační práci bude aplikována zejména pravděpodobnostní analýza, doplněná empirickými znalostmi a zkušenostmi. Takto stanovené hodnoty pravděpodobnosti budou vstupními veličinami relevantního modelu rozhodování v podmínkách rizika.

4.1.2 Klasifikace rizik z pohledu podnikatelského subjektu

Cílem kategorizace dle Martinovičové a kol. (2010) je vytvoření kategorií, tj. skupin, tříd apod., rizik tak, aby určité riziko v dané kategorii bylo co nejvíce podobné svými parametry ostatním rizikům ze stejné kategorie. Kategorizací se seskupí objekty dle specifického účelu nebo vlastností a jednotlivé kategorie lze tedy chápat jako množiny charakterizované skupinou znaků se společnými prvky.

Z důvodu různé potřeby hodnotitelů rizik a rozdílných přístupů jednotlivých autorů ke kategorizaci rizik není v současnosti v dostupné literatuře a normách respektovaný katalog třídící rizika, jak uvádí i Korecký a Trkovský (2011). Existuje tedy řada přístupů ke kategorizaci rizik, které se různí dle účelu, ke kterému byly svými autory sestaveny. Jednotlivá vnímaná rizika mohou zapadat do různých kategorií, vzájemně se ovlivňovat, vylučovat a vyplývat jedno z druhého. Z důvodu neexistence etalonu, ze kterého by mohlo zpracování disertační práce při vymezení jednotně vnímaného komerčního rizika vycházet, zabývám se dále také klasifikací rizik z pohledu podnikatelského subjektu a následně se rovněž zaměřuji na rizika komerční, a to s cílem striktního vymezení oblasti zkoumání.

Při zařazení rizika do určité skupiny je možné jej detailněji charakterizovat, určit význam pro vznik, velikost a dynamiku rizikových jevů a následně provést preventivní opatření k minimalizaci dopadů nežádoucích následků v důsledku existence rizik. Pokud je identifikována příslušnost rizika k jednotlivé kategorii, resp. jeho souvislost s určitým jevem, pak může být navržen v organizační struktuře podnikatelského subjektu bod, který bude mít na starost prevenci, případně následnou reakci, na dané riziko (Davis a Jarvis, 2007; Korecký a Trkovský, 2011).

Existuje tedy řada klasifikací rizik. Mezi základní klasifikace rizik podnikatelských subjektů patří (Böhm, 2009; Fotr, 1992; Hnilica a Fotr, 2009; Merna a Al-Thani, 2007; Tichý, 2006):

- klasifikace rizik dle výskytu,
- klasifikace rizik dle místa vzniku,
- klasifikace rizik dle jejich velikosti,
- klasifikace rizik dle jejich pojistitelnosti,
- klasifikace na rizika skutečná a spekulativní,
- klasifikace rizik dle podnikových funkcí.

Z pohledu minimalizace rizik je zajímavá kategorizace dle výskytu, což si je nutné uvědomit již při vyšetřování portfolia rizik. Povaha výskytu rizik plynoucích z nebezpečí hrozících projektu dává předurčit klasifikaci rizik dle výskytu, kde v portfoliu lze nalézt rizika, jejichž původem jsou nebezpečí (Tichý, 2006; s. 19):

- stálá – vyskytují se po celou dobu existence objektu, činnosti, procesu apod.,
- a nahodilá – vyskytují se jen určitou část z celkové doby.

Nahodilá nebezpečí lze dále dělit na (Tichý, 2006; s. 19):

- dlouhodobá – doba výskytu se blíží k celkové době existence subjektu či průběhu určité činnosti,
- krátkodobá – doba výskytu je značně kratší než doba existence subjektu či průběhu určité činnosti celková a mohou být jednorázová, nebo opakovaná,
- a mimořádná – obvykle nejsou v době analýzy rizika známa a objeví se až následně obvykle vlivem změn prostředí.

V průběhu času se riziko mění a je nutné uvědomit si, že některá rizika jsou čistá³ a jiná spekulativní⁴.

Dle řady autorů (např. Hnilica a Fotr, 2009; Chevalier a Hirsch, 1994; Martinovičová, Beranová, Polák a Drdla, 2010; Merna 2007) má pro podnikatelský subjekt, resp. pro účely manažerské rozhodování, zásadní význam kategorizace rizik dle jejich věcného významu. Jedná se o kategorizaci, jež determinuje rizika dle činností podnikatelského subjektu, kterých se týkají. Tyto činnosti mohou být stejné s určitými částmi podniku (eventuálně organizačními složkami). Dají se tudíž odvodit z podnikových funkcí. Soubor možných tříd věcné klasifikace rizik není ustáleně vymezen, upravuje se dle konkrétního podniku a jeho okolí.

Hnilica a Fotr (2009) člení rizika dle věcné náplně na rizika:

- technicko-technologická – jsou spojená s aplikací výsledků vědecko-technického rozvoje a vedou k neúspěchu vývoje nových výrobků a technologií a nezvládnutí technologického procesu s následným poklesem výrobní kapacity,
- výrobní – mají charakter nedostatku zdrojů (surovin, energií, kvalifikované pracovní síly apod.), výpadku dodavatelů (rizika dodavatelská) a nespolehlivosti výrobního zařízení (provozní/operační riziko),
- ekonomická – zahrnují širokou paletu nákladových rizik spojených s nárůstem cen vstupů do výroby (surovin, energií, služeb apod.),
- tržní – jsou spojená s úspěchem produktu na zvoleném trhu (riziko prodejní, případně s dosahováním prodejních cen (riziko cenové),
- finanční – jsou spojována se zvoleným způsobem financování (kapitálovou strukturou podniku), s dostupností zdrojů financování a schopností dostát svým splatným závazkům (riziko likviditní),

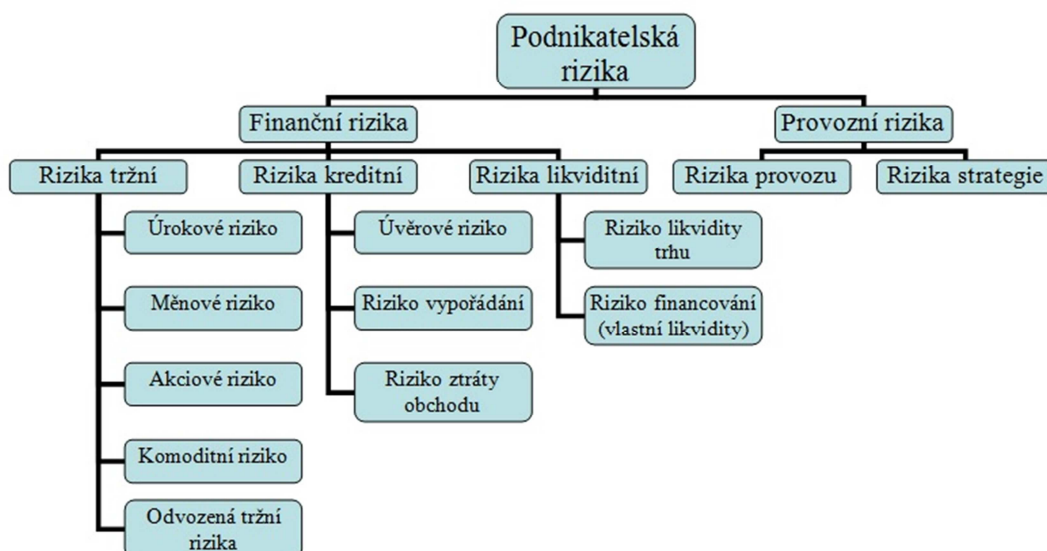
³ realizace takového rizika je vždy nepříznivá – lze jej obvykle zajistit pojištěním

⁴ podstupované se záměrem zisku – je obvykle nepojistitelné

- kreditní – se vztahuje k nebezpečí platební neschopnosti, nebo nevůle obchodních partnerů a zákazníků hradit své závazky,
- legislativní – je spojeno s hospodářskou a obchodní politikou vlády (daňové zákony, zákony na ochranu přírody, zákoník práce, antimonopolní zákony, celní politika, ochrana spotřebitelů, rozpočtová a investičně-dotační politika, ochrana duševního vlastnictví),
- politická – v sobě zahrnují stávky, národnostní nepokoje, války, teroristické útoky a obvykle vedou ke změně politického systému, což v sobě může zahrnout další události spojené s nemožností realizace zahraničně-obchodních operací (znárodnění, uvalení tarifních bariér, uplatnění embarga, exportní omezení, zrušení schválených dotací a spolupráce, omezení příslibených zdrojů surovin a energií),
- environmentální – jenž v sobě zahrnují náklady na odstranění škod na životním prostředí, zprísňení zákonů na ochranu životního prostředí, uplatnění daně za využití neobnovitelných zdrojů apod.,
- spojená s lidským činitelem – jsou spojena s běžnými pracovníky i schopnostmi managementu (rizika managementu),
- informační – ve kterých se jedná o stupeň zabezpečení informačních systémů a dat podniku proti zneužití interním nebo externím subjektem,
- spojená se zásahem vyšší moci – jako jsou havárie výrobních zařízení, živelné pohromy a teroristické útoky,
- strategická – spojená s objevením nové technologie, změnou preferencí zákazníků, případně změnou samotného trhu,
- operační – jsou spojena s jednotlivými operacemi a nevhodnými nebo chybnými procesy.

Jak je patrné z uvedeného členění rizik dle věcné náplně, lze v prostředí podnikatelských subjektů identifikovat řadu rizik, jejichž dopady ovlivňují různou mírou požadovaný výsledek podnikání. Všechny uvedené kategorizace rizik se liší pouze zdánlivě, fakticky se vzájemně prolínají. Pro účely disertační práce použiji členění podnikatelských rizik dle Vlachého (2006), který tak definoval samotné podnikatelské riziko jako zvláštní kategorii obecného rizika, jenž „nastává vlivem rozhodnutí nebo akcí činěných v rámci podnikání, případně událostí, které mají vliv na výsledky podnikání, a „neočekávaným důsledkem“ je zde změna hodnoty podniku“ (Vlachý, 2006, str. 12). Podnikem je v kontextu dané definice rozumí jakýkoliv podnikatelský subjekt, kterému lze přiřadit určitou hodnotu. Členění podnikatelských rizik se zaměřením zejména na rizika finanční je uvedeno na obrázku 1 na následující straně.

Obrázek 1: Členění podnikatelských rizik



Zdroj: Vlastní zpracování dle lit. Vlachý, 2006; str. 15 - 21

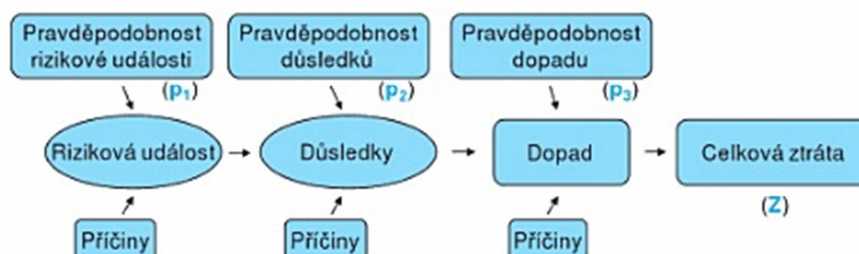
Z prezentovaného obrázku je patrné dělení podnikatelských rizik na finanční rizika, související se strukturou peněžních aktiv poměřované k pasivům podniku a provozní rizika spojovaná se strukturou nepeněžních aktiv podniku, organizací práce, materiálním a personálním zabezpečením provozu a obchodní strategií (Vlachý, 2006). Pokud dojde k nevhodné volbě strategie společnosti, spojené se špatným odhadem změn v politické situaci, v oblasti daní, v oblasti podpory podnikání, popř. špatným odhadem konkurence apod., nebo nastane událost spojená s provozem, důsledky se promítnou i do stavu peněžních aktiv podniku a naopak.

4.2 ANALÝZA A MODELOVÁNÍ RIZIKA

V rámci podnikatelských aktivit je nutné identifikovat, kategorizovat a měřit rizika související s předmětem činnosti (Davis a Jarvis, 2007; Dun & Bradstreet, 2008; Korecký a Trkovský, 2011; Olson a Wu, 2008; Sadgrove, 2005). Pro systematickou práci s rizikem je vhodné používat model rizika, který přehledně zaznamená základní strukturu a obsah rizika. Takový model napomáhá identifikaci rizika a jeho analýze, a rovněž hledání jeho příčin, dopadů a způsobů, jak k riziku přistoupit. Nejjednodušší model vychází z obecné definice rizika jako kombinace pravděpodobnosti určité události a jejích důsledků. Riziková událost a její dopady jsou vymezeny její pravděpodobností a příčinami, které událost vyvolají. Výsledkem je celková ztráta (BSI, 2002; ČSN IEC 62198, 2002; Korecký a Trkovský, 2011; Smith a Merritt, 2002).

V případě potřeby rozboru rizika do větších podrobností lze využít například kaskádový model projektového rizika, jak je prezentován na obrázku 2, nebo také diagram Ishikawa (rybí kost), systémové a procesní diagramy a diagramy vlivů (Smith a Merritt, 2002).

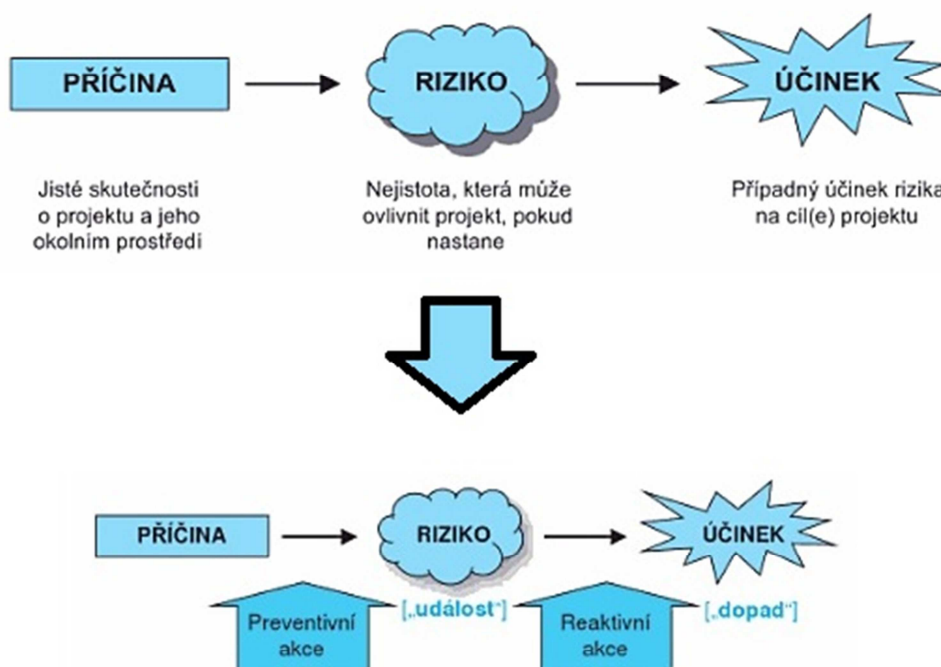
Obrázek 2: Kaskádový model projektového rizika



Zdroj: Smith a Merritt, 2002; Korecký a Trkovský, 2011, s. 173

Korecký a Trkovský (2011) však zejména pro základní práci s rizikem, konkrétně v rámci projektového řízení, doporučují model „příčina – riziko – účinek“, který zahrnuje transformaci na model upravující preventivní a reaktivní akce pro ošetření rizika.

Obrázek 3: Model rizika zachycující příčinu, riziko a účinek včetně preventivních a reaktivních akcí



Zdroj: Hillson, 2004; Korecký a Trkovský, 2011, s. 173 – 174

Příčinou se vnímají určité skutečnosti o projektu a jeho okolním prostředí, které nastanou s pravděpodobností 100 %. Riziko samotné představuje nejistotu, která pokud nastane, může ovlivnit určitý záměr. Riziko nastane s pravděpodobností menší než 100 %. Účinek ovlivňující cíl záměru nastane podmíněně v případě, že nastane riziko. Působením preventivních akcí na příčiny lze zamezit, aby způsobily vznik rizika. Působením pomocí reaktivních akcí na účinky rizika vede k zabránění působení dopadů rizika, posílení pozitivních dopadů, nebo alespoň ke zmírnění dopadů negativních, jak je zachyceno na obrázku 3 na předcházející straně.

4.2.1 Metody identifikace rizika

Samotná identifikace rizika je prvním a nezbytným krokem k tomu, aby mohlo být s tímto rizikem dále nakládáno, tzn., aby dané riziko mohlo být modelováno a řízeno. Existuje řada metod sloužících k identifikaci rizik, které jsou rozpracovány a doporučovány různými autory (viz např. Hnilica a Fotr, 2009; Korecký a Trkovský, 2011; McNeil, Frey a Embrechts, 2005; Merna a Al-Thani, 2007; Mulcahy, 2003; PMI, 2008; Well-Stam, 2004; Wheeler, 2011; Žufan a Pyšný, 2009). Ze všech existujících metod prvotní identifikace rizika pak bývají nejčastěji uváděny zejména následující:

- Posouzení dokumentace a současných znalostí;
- Metody získávání informací
 - ↳ brainstorming,
 - ↳ metoda Pre-Mortem,
 - ↳ technika nominální skupiny,
 - ↳ diagramy příbuznosti,
 - ↳ strukturované rozhovory a diskuse s experty,
 - ↳ metoda Delphi,
 - ↳ dotazníkové šetření;
- Studie ohrožení a provozuschopnosti;
- Nástroje strategické analýzy jako je např. SWOT a PESTE analýza;
- Kontrolní seznamy a katalogy rizik;
- Analýza předpokladů a omezení;
- Analýza prvotních příčin;
- Kritická analýza možných vad a jejich příčin;

- Diagramy a myšlenkové mapy
 - ↳ diagram Ishikawa, rybí kost,
 - ↳ systémové a profesní diagramy,
 - ↳ diagramy vlivů,
 - ↳ diagramy pole sil a analýza pole sil;
- Metody pro analýzu poruch a nebezpečí;

Posouzením dokumentace a současných znalostí je možné přesně vymezit současný stav v kontextu plánovaného cíle. V rámci této metody se kontroluje proveditelnost záměru vzhledem k dostupným možnostem realizátora, kde se zahrnují i zkušenosti s řešením podobné problematiky z minulosti (PMI, 2008).

Diagramy příbuznosti (tzv. afinitní diagramy) slouží k vygenerování velkého množství informací, které jsou uspořádány do logických skupin podle příslušnosti daného rizika k určité problematice (např. technologie, legislativa, konkurence apod.). Diagramy příbuznosti jsou vhodné pro přidání dalších přibližně 20 % relevantních rizik ke stávajícímu výčtu. Ve skupině řešitelů se doporučuje sestavovat diagram ve skupině, kdy nejdříve každý doplní svůj náhled do diagramu. Následně se takto sestavený diagram prodiskutuje a zdůvodní se jeho podoba, čímž se potvrdí relevantnost vložených rizik a jejich vliv na subjekt (Well-Stam, 2004; Korecký a Trkovský, 2011; Mulcahy, 2003).

Strukturované rozhovory a diskuse s experty mohou mít pevně danou strukturu, nebo mohou být realizovány pomocí brainstormingu nad určitým problémem. Postup vedení rozhovoru uvádí Korecký a Trkovský (2011). K realizaci rozhovoru je nutné přizvat odborníky, kteří se mohou ke stanovené problematice relevantně vyjádřit. Před samotným rozhovorem musí mít jeho realizátor stanovený cíl a strukturu odpovídající potřebě získání požadovaných informací a kvalifikaci experta nebo skupiny expertů, s nimiž se rozhovor povede. Strukturovaný rozhovor také otevírá možnost vyjádřit se nad rámec položených otázek a přispět tak k rozšíření pohledu na danou problematiku. Dotazníky sice mohou obsahovat požadavek vyjádření se nad rámec zkoumané oblasti, ale pokud jej respondent vyplňuje sám, musí se počítat s respondentovou preferencí svého volného času na úkor kvality zanesených odpovědí do dotazníku (Hartl a Hartlová, 2000; Hnilica a Fotr, 2009; Korecký a Trkovský, 2011).

Dotazník slouží ke zjištění klíčových informací a prozkoumání stávajících postupů a procesů. Doporučuje se použít k zajištění nepřehlédnutí podstatných skutečností a získání potřebného množství strukturovaných dat, což odpovídá i potřebě sestavení strukturované podoby dotazníku, která umožňuje respondentovi, aby se v každé části

dotazníku zamyslel nad určitým okruhem problematiky (Hartl a Hartlová, 2000; Korecký a Trkovský, 2011).

Metoda Delphi probíhá formou písemné komunikace. Zaměřuje se zejména na spolupráci s externími odborníky (resp. lidi působící mimo domovskou organizaci), u nichž je obtížné realizovat přímý rozhovor. Příslušné experty je možné požádat o vyjádření k celé zkoumané problematice, nebo pouze k dílčím bodům odpovídající odbornosti dotazovaného. Tuto metodu lze realizovat i anonymní formou (Korecký a Trkovský, 2011). V odborné literatuře se lze setkat s termínem metoda Team Delphi, která doporučuje pro vyjádření se k určitému problému, např. stanovení skóre, využít celého týmu příslušných expertů a odpovědných pracovníků, kdy každý z nich vyjádří svůj odhad a názor nezávisle na ostatních. V případě ocenění rizika se hledaná hodnota vyjádří jako součin skóre pravděpodobnosti a skóre dopadu. Podrobněji o této metodě pojednává např. Doležal a kol. (2012).

Mezi *nástroje strategické analýzy* podnikatelského prostředí patří např. SWOT analýza, PEST analýza, Porterův model pěti sil, analýza 7S apod. Tyto analýzy slouží především k identifikaci rizik plynoucích z různých faktorů (Hanzelková a kol., 2013; Hnilica a Fotr, 2009; Koráb, Režňáková a Peterka, 2007). V případě PEST analýzy se hodnotí širší vnější prostředí podniku. Akronym SLEPT byl vytvořen z prvních písmen anglických slov označující pět oblastí okolí podniku, a to (Hanzelková a kol., 2013):

- Social – zahrnující společenské a demografické faktory,
- Legal – zahrnující právní faktory,
- Economic – zahrnující ekonomické faktory,
- Political – zahrnující politické faktory,
- Technological – zahrnující technologické faktory.

V odborné literatuře (např. Dun & Bradstreet, 2008; Hanzelková a kol., 2013; Mallya, 2007; Vašítková, 2008; Veber a kol., 2012 atd.) jsou uváděny a dále rozváděny a rozpracovány různé názvy této analýzy jako např. PEST, STEP, SLEPT a SLEPTE, kde se zvláště respektují i ekologické faktory, avšak z pohledu autora disertační práce je pro potřeby analýzy a řízení rizik zcela dostačující PEST analýza. V rámci této analýzy se bude sledovat, jak jsou jednotlivá rizika ovlivňována v rámci čtyřech oblastí, konkrétně politické, ekonomické, sociální a ekonomické. Pokud při zpracování analýzy vzejde riziko nové, dojde k jeho započítání do analýzy a následnému hodnocení. Vznikne tak matice, v rámci které je každé riziko propojeno s konkrétní oblastí odpovídající situaci na konkrétním trhu. Například u rizika nepřijetí určitého výrobku daným trhem (např. Severní Koreou) by se v rámci faktorů politických hodnotila přijatelnost výrobku pro tento trh, tj. zda není výrobek příliš „západní“. U faktorů

ekonomických by se hodnotila kupní síla cílové skupiny zákazníků, náklady spojené s distribucí atp. V rámci faktorů sociálních lze hodnotit přijetí výrobku zákazníky. Současně se musí počítat i s kulturními zvyklostmi jako je např. vnímání barev a čísel, kdy některé značí smutek a neštěstí, z čehož plyne potřeba vyvarovat se jejich užití v rámci prezentace výrobku. V rámci faktorů technických je nutné respektovat normy dané země, technické požadavky na výrobek, minimální požadovanou kvalitu atp. Využití matic v rámci identifikace, měření a řízení rizika popisují např. Hnilica a Fotr (2009) a Well-Stam (2004).

Vymezené metody a přístupy jsou vhodné zejména v případech, kdy neexistuje ucelený soubor dat, na základě nichž se dají rizika a jejich dopady zhodnotit a řídit. V případě opakovaného hodnocení rizik, je možné přistoupit k precizaci řešené problematiky a případně volbě pokročilých metod řízení rizik díky nabytým zkušenostem a časovým řadám, které se dají testovat, vyhodnocovat a následně přijímat nové relevantní závěry. Průběžná a celková validace získaných dat, použitých přístupů, analýz, zhodnocení a návrhů je důležitou částí nejen hodnocení rizik, ale všech vnitropodnikových procesů. Celková verifikace je tedy podstatným krokem v rámci sestavení funkčního modelu, kterým se vytvoří zpětnovazební kontrolní smyčky až do momentu, kdy bude aplikovatelnost vyvrácena díky novým poznatkům (Wöhe, 2007).

4.2.2 Metody analýzy a řízení rizik

Metody analýzy rizik vychází ze způsobu vyjádření veličin, se kterými se v analýze pracuje. Existují dva základní přístupy, a to kvantitativní a kvalitativní, kdy možný třetí přístup představuje jejich kombinaci. Kvalitativní metody jsou charakteristické popisem závažnosti potenciálního dopadu a pravděpodobnosti, že určitá událost nastane. Rizika se vyjadřují v určitém rozsahu (např. od 1 do 10; 0 a 1; nebo slovně – malé – střední – velké), přičemž úroveň se určuje kvalifikovaným odhadem, což bývá sice rychlejší, ale daná skutečnost způsobuje problémy v oblasti zvládání rizik a posuzování přijatelnosti finančních nákladů spojených s eliminací rizik. Kvalitativní metody se užívají zejména v případech, kdy nejsou k dispozici relevantní historická data (Smejkal a Rais, 2010).

Kvantitativní metody jsou naopak založeny na matematickém výpočtu rizika z frekvence výskytu hrozeb a jejich dopadů. Tyto metody používají číselné vyjádření pravděpodobnosti vzniku určité události a následně směřují i k vyčíslení dopadů této události, obvykle přímo v peněžních jednotkách. Kvantitativní metody jsou více exaktní, proto jsou také obecně náročnější na vstupní data. Kromě toho je pro zpracování výsledků nutný vysoce formalizovaný postup, jehož negativním důsledkem je nadměrné množství dat, které v konečném důsledku znemožňuje nalezení podstatné informace, která je v nich obsažena. V této souvislosti je tedy také nutné

zdůraznit, že při analýzách, a to nejen při analýzách rizika, nejde o maximální množství dat, ale o množství optimální, nesoucí relevantní informace (Sadgrove, 2005; Well-Stam, 2004; Wheeler, 2011). Kvalita výstupů z kvantitativní analýzy je podmíněná kvalitou vstupních informací (Merna a Al-Thani, 2007).

Kvantitativními postupy aplikovanými při řízení rizika jsou potom například (McNeil, Frey a Embrechts, 2005; Merna a Al-Thani, 2007):

- Rozhodovací stromy;
- Postup kontrolovaného intervalu a paměti;
- Simulace Monte Carlo;
- Analýzu citlivosti;
- Souřadnicovou analýza Pravděpodobnost – Dopad.

Kombinované metody se potom opírají o číselné údaje, avšak s cílem většího přizpůsobení realitě, kterého s využitím čistě kvantitativních dat objektivně nelze dosáhnout. Proto ani kombinované metody v konečném výsledku nemusí odrážet pravděpodobnost nastání určité události ani pravděpodobnou výši jejího dopadu (Smejkal a Rais, 2010).

Metody řízení rizik, jak je jednotliví autoři vymezují, pak velmi úzce souvisí s metodami rozhodování v riziku a nejistotě, resp. neurčitosti.

4.2.3 Rozhodování v riziku a nejistotě

Metody rozhodování v riziku a nejistotě směřují k řešení tzv. konfliktních rozhodovacích situací, které jsou charakteristické tím, že důsledek rozhodnutí je závislý nejen na samotném rozhodnutí rozhodovatele, ale i na rozhodnutí dalších účastníků v dané situaci. O tomto rozhodovateli, tzv. prvním účastníkovi se vždy předpokládá, že se jedná o inteligentní subjekt, jehož základní charakteristikou je to, že vždy volí takovou variantu řešení, která má optimální důsledek. Ostatní účastníci pak mohou být také inteligentními subjekty, nebo se může jednat o účastníka, který je tzv. indiferentní. Indiferentní účastník pak mívá nejčastěji povahu nějakého náhodného faktoru, který se řídí určitým pravděpodobnostním rozdělením (Blackwell a Girshick, 1964; Freund, Wilson a Mohr, 2010).

Konfliktní rozhodovací situace jsou tedy členěny podle charakteru ostatních účastníků na konflikty s inteligentními účastníky a konflikty s neinteligentními účastníky. Konflikty s inteligentními účastníky lze dále rozčlenit na konflikty dvou a konflikty více racionálních (inteligentních) účastníků. Z hlediska exportních operací, kde proti sobě stojí tuzemský dodavatel a jeho čínský obchodní partner jsou

pak relevantní modely řešící konflikty dvou inteligentních účastníků a konflikty s neinteligentními účastníky. V konfliktech dvou inteligentních účastníků lze potom předpokládat některý z podřízených modelů, kterými jsou (Fiala, 2008; Stříž, Rytíř a Seberová, 2009):

- Neantagonistický konflikt
 - ↳ nekooperativní teorie,
 - ↳ kooperativní teorie
 - ❖ s přenosnou výhrou,
 - ❖ s nepřenosnou výhrou;
- Antagonistický konflikt.

V kontextu vztahu odběratele a dodavatele nemá smysl rozebírat konflikty antagonistické, v rámci nichž jsou zájmy obou racionálních účastníků zcela protichůdné a žádná dohoda ani spolupráce nemá smysl. Typickými antagonistickými konflikty je pak většina válečných konfliktů, ale v ekonomických rozhodovacích situacích se takové konflikty vyskytují pouze velmi zřídka. Nekooperativní neantagonistický konflikt představuje takovou situaci, kdy zájmy obou účastníků sice nejsou v příkrém rozporu, jako u antagonistických konfliktů, ale jejich dohody o volbě rozhodnutí nejsou možné. Oproti tomu kooperativní neantagonistické konflikty umožňují spolupráci účastníků rozhodovací situace, takže účastníci mohou před volbou rozhodnutí uzavírat závazné dohody o tom, jakou z možných variant rozhodnutí, strategií zvolí. Důležité v těchto konfliktech je také to, zda konflikt umožňuje, nebo neumožňuje tzv. přenos výhry. O přenosné výhře se hovoří v situaci, kdy účastník, kterému dohoda přináší podstatně lepší důsledek, předá druhému účastníkovi, který mu volbou svého rozhodnutí k tomuto lepšímu výsledku napomohl, část svého prospěchu. V tomto případě si tedy účastníci konfliktu výsledek, výhru mohou rozdělit. V opačném případě, kdy se jedná o výhru nepřenosnou, taková dělba není možná, a to například z toho důvodu, že předání podílu na zisku by mělo charakter úplatku (Freund, Wilson a Mohr, 2010; Stříž, Rytíř a Seberová, 2009).

Konfliktní rozhodovací situace dvou i více racionálních účastníků jsou klasickým předmětem teorie her. Ve vztahu k řešení rozhodovacích situací mezi dodavatelem a odběratelem lze předpokládat zejména kooperativní neantagonistické konflikty, přičemž ale možnost přenosu výhry není zcela jednoznačná. Nicméně pokud některý z účastníků vstupuje do hry s úmyslem druhou stranu poškodit, takovou situaci představuje například platební nevěle odběratele, pak se sice bude jednat o konflikt neantagonistický, avšak bez shody, tzn. nekooperativní.

Teorie her je tedy teorií racionálního rozhodování v podmínkách neúplné informovanosti, kdy konflikty vznikají proto, že všechny zájmy a všechny cíle všech

účastníků situace nemohou být stejné (Blackwell a Girshick, 1964). Významným modelem konfliktů dvou racionálních účastníků jsou maticové hry, které řeší konečné konflikty dvou racionálních účastníků s konstantním součtem plateb. Konečný konflikt potom znamená to, že ani jeden z účastníků nemá nekonečně mnoho strategií, variant rozhodnutí a výhra, o niž se tyto dva účastníci dělí, je stále stejná. Jedná se tedy právě o typickou situaci mezi dvěma účastníky kontraktu, odběratelem a dodavatelem, kdy oba mají konečné množství variant rozhodnutí a výhra, o kterou se dělí, se dá vztáhnout na hodnotu dodávky a z ní plynoucí užitky. Jde zároveň o model nekooperativního konfliktu.

Matematickým modelem hry dvou hráčů s konstantním součtem plateb je hra tzv. v normálním tvaru, kterou lze matematicky popsat jako (Hendl, 2012):

$$\{P = (1,2); \quad X, Y; \quad M(x, y); \quad c\}$$

kde: P je množina dvou racionálních účastníků rozhodovací situace (hry),
 X je množina strategií (rozhodnutí) prvního hráče (tuzemského exportéra),
 Y je množina strategií hráče druhého hráče (čínského odběratele),
 $M(x, y)$ je funkce plateb prvního hráče,
 c je nějaká konstanta, nezávislá na výsledku hry.

Hodnoty funkce plateb prvního hráče $M_I(x, y)$ jsou potom prezentovány ve formě matice A (Anděl, 2007):

$$A = \begin{pmatrix} a_{11} & a_{12} & \dots & a_{1n} \\ a_{21} & a_{22} & \dots & a_{2n} \\ \vdots & \vdots & & \vdots \\ a_{m1} & a_{m2} & \dots & a_{mn} \end{pmatrix}$$

Účastník takové rozhodovací situace se samozřejmě snaží maximalizovat svou vlastní platbu, přičemž je mu známo, že stejný cíl sleduje i účastník, který stojí proti němu. První hráč si s jistotou může zajistit platbu $\min_j a_{ij}$, což je nejnižší výhra prvního hráče při volbě určité strategie j druhým hráčem, který naopak chce ale zajistit platbu co nejvyšší pro sebe. Proto při volbě strategie i uvažuje tak, aby tato veličina byla maximální, tj. aby si ji zabezpečil při nejmenším $\max_i \min_j a_{ij}$ (Stříž, Rytíř a Seberová, 2009).

Druhý hráč volí svou strategii j , přičemž ví, že platba prvního hráče nebude vyšší, než $\max_i a_{ij}$, představující nejvyšší částku, kterou první účastník může získat při volbě své určité strategie i , přičemž má snahu tuto veličinu minimalizovat. Uvažuje tedy o volbě své strategie tak, aby platba prvního hráče nepřevýšila $\min_j \max_i a_{ij}$. Vhodnou volbou ryzí strategie si tedy může první hráč zabezpečit, že jeho platba nebude menší

než $\max_i \min_j a_{ij}$, přičemž mu druhý hráč může znemožnit, aby jeho platba byla vyšší než $\min_j \max_i a_{ij}$ (Stříž, Rytíř a Seberová, 2009).

Aplikace teorie maticových her vzhledem k povaze konfliktu by tedy byla relevantní zejména při řešení rizika platební nevůle čínského obchodního partnera. Nicméně, vzhledem k vysoké náročnosti na data a informace, které jsou nezbytné pro naplnění matice, tj. pro definování funkce plateb exportéra, jsou náklady takového řešení vyšší než jeho potenciální přínosy. Jestliže lze tedy odvodit pravděpodobnost nastání určité situace, je potom vhodnější řešení směřovat do oblasti konfliktů i iracionálními (neinteligentními) účastníky, a to konkrétně do oblasti rozhodování v riziku.

Předmětem teorie rozhodování v riziku jsou modely s jedním racionálním a jedním indiferentním účastníkem, přičemž racionální účastník vychází ze skalárního hodnocení výsledků. Jde tedy o konfliktní rozhodovací situaci, jejíž matematický model má tvar (Freund, Wilson a Mohr, 2010; Hendl, 2012; Stříž, Rytíř a Seberová, 2009):

$$\left\{ \begin{array}{l} P = \{1\}; \quad A = \{A_1, A_2, \dots, A_n\}; \quad M \\ Q = \{1\}; \quad S = \{S_1, S_2, \dots, S_m\} \end{array} \right\}$$

kde: P je množina jednoho racionálního účastníka,
 Q je množina jednoho indiferentního účastníka,
 A je množina alternativ (strategií) racionálního účastníka,
 A_1, A_2, \dots, A_n představují možné volby rozhodnutí,
 S je množina situací (stavů světa), jež vznikají působením indiferentního účastníka,
 S_1, S_2, \dots, S_m jsou faktory (situace), které se mohou při rozhodování vyskytnout a mají rozhodující vliv na výsledek volby,
 M je skalární hodnotící funkce (rozhodovací matice).

Užitečnosti, tj. $U_{11} \dots U_{mn}$, vyplývají z kombinací jednotlivých alternativ rozhodnutí, strategií a situací, které po volbě strategie mohou nastat. Utilita se pak obvykle vyjadřuje jako zisk zvolené strategie, ale může nabývat i jiných hodnot. Při rozhodování za rizika (nejistoty) vystupuje ještě prvek pravděpodobnosti, kdy P_1, P_2, \dots, P_n představují pravděpodobnosti nastání určité situace (Hendl, 2012; Stříž, Rytíř a Seberová, 2009).

Ekonomická teorie předpokládá, že racionální subjekt usiluje o maximalizaci svého užitku a minimalizaci ztrát (Homo Oeconomicus). To znamená, že pokud volí z několika variant, vybírá vždy tu alternativu, jejíž užitečnost, resp. v přeneseném slova smyslu zisk, je maximální. Z tohoto vyplývá primární princip teorie rozhodování, a to maximalizace zisku, případně minimalizace ztráty. Optimální strategie je potom

určována pomocí principu střední hodnoty, průměrné očekávané hodnoty výnosu (Freund, Wilson a Mohr, 2010):

$$E(A_j) = \sum_{i=1}^m x_{ij} p_i$$

kde: $E(A_j)$ představuje střední hodnotu efektu volby rozhodnutí určité strategie,
 p je pravděpodobnost nastání situace i ,
 x_{ij} je efekt, který vznikne při volbě strategie j a nastání situace i .

Samozřejmě existují různé teoretické možnosti, jak přistupovat k výběru optimální strategie. Nejčastěji používaným kritériem pro rozhodování v podmínkách rizika a nejistoty je potom zřejmě kritérium Bayesovo (Anděl, 2007). Podle Bayesova kritéria je optimální strategií ta strategie, které odpovídá optimální hodnota očekávaných (středních) efektů, tj. maximální hodnota v případě výnosů a minimální hodnota u nákladových efektů. Bayesovo kritérium také, mj. umožňuje rozhodovateli (Stříž, Rytíř a Seberová, 2009):

- přihlédnout ke všem situacím a jejich následkům spojeným s každou strategií,
- přiřadit váhy – pravděpodobnosti jednotlivým efektům v závislosti na pravděpodobnosti jejich skutečné realizovatelnosti,
- jednoduchým způsobem stanovit cenu tzv. dodatečné informace, která by umožnila rozhodovateli absolutně optimalizovat jeho rozhodování v daném problému.

Zřejmě tyto vlastnosti potom vedou k tomu, že Bayesovo kritérium je nejčastěji doporučováno pro výběr optimální strategie při rozhodování v tzv. rizikových situacích, tedy v situacích charakterizovaných pomocí rozdělení pravděpodobnosti. Tento princip bude rovněž použit pro řešení cíle disertační práce, tj. v modelu hodnocení komerčního rizika při exportu do Číny.

Z množiny metod rozhodování, který by bylo rovněž možné využít pro hodnocení komerčního rizika, lze potom pro úplnost uvést tzv. pokročilé metody manažerského rozhodování. Jsou to zejména (Dostál, 2012; Dostál, Rais a Sojka, 2005; Jura, 2003; Jura, 2005; Tsoukalas a Uhrig, 1997; Žák, 2002):

- *Fuzzy logika* – klasická teorie množin vychází z předpokladu, že prvek do množiny patří, nebo nepatří, resp. ze dvou stavů. V teorii fuzzy logiky a fuzzy množin se operuje s mírou příslušnosti do určité množiny. Zavádí se tak do rozhodovacího procesu prvky neurčitosti, tedy „odstíny šedi“ mezi bílou a černou. Teorie fuzzy logiky umožňuje „počítat se slovy“.

- *Umělé neuronové sítě* – představují určitý model lidského myšlení. Jsou označovány termínem „černá skříňka“, protože nelze detailně popsat jejich vnitřní strukturu systému. Na tu se klade pouze několik předpokladů, které umožňují popsat chování systémů funkcí provádějících transformaci vstup – výstup. Neuronové sítě jsou vhodné v případech, kdy v modelovaném procesu rozhodování hraje svou roli náhoda. Deterministické závislosti jsou v těchto případech velmi složité a provázané, že je nelze separovat a analyticky identifikovat.
- *Generické algoritmy* – používají se tam, kde by precizní řešení úloh z praxe systematickým prozkoumáváním trvalo příliš dlouho. Vychází z myšlenky, že při hledání lepších řešení komplikovaných problémů je možno vycházet ze stávajících řešení a kombinovat je.
- *Teorie chaosu* – popisuje chování nelineárních systémů, které se jeví jako řízené náhodnými jevy, avšak mají nějaký skrytý řád. Lineární model popisuje skutečný systém pouze za předpokladu zachování linearity, takže bude představovat skutečný systém pouze za ideálních podmínek a po krátkou dobu. Procesy v ekonomice i v technických vědách mají však nelineární charakter. V případě, že je v systému přítomna nelineární dynamika, může takovýto deterministický systém generovat náhodně vyhlížející výsledky, které ovšem zahrnují trvalejší trendy a cykly. Lze tak nalézt tzv. řád v nahodilosti.

Naplnění těchto algoritmů však vyžaduje rozsáhlou informační základnu. Tyto modely nicméně představují potenciál pro další rozvíjení tématu modelování rizika v mezinárodním obchodě.

4.3 RIZIKO V MEZINÁRODNÍM OBCHODĚ

Jako synonymum pojmu „mezinárodní obchod“ se používá termín zahraniční obchod. V nejobecnější rovině je mezinárodní, nebo tedy také zahraniční obchod definován jako provádění obchodních transakcí přes hranice státu (Černohlávková a kol., 2007). Samotný pojem mezinárodní obchod i obsah tohoto pojmu jsou tedy obecně známy. Různé zdroje, resp. různí autoři však pro potřeby své vlastní práce uvádí a používají vlastní definice, které se vzhledem k předmětu zájmu každého z těchto autorů v některých aspektech liší. Český statistický úřad uvádí například následující definici mezinárodního obchodu (Zahraniční obchod, 2010): „Po vstupu České republiky do Evropské unie je zahraniční obchod České republiky souhrnem vnitro-unijního obchodu (tj. obchodu se členskými státy EU) a obchodu se zeměmi mimo EU.“ Tato definice tedy odděluje obchod České republiky s unijními partnery a s dalšími

zeměmi. Není v ní však nijak obsažen širší rozměr směny s ohledem na zastoupení subjektů v tuzemsku a zahraničí.

Zahraniční obchod je však nutné chápat v širších souvislostech, a to jako směnu, kterou provádí fyzické a právnické osoby přes hranice domovského státu s fyzickými a právnickými osobami v jiném státu. Zejména z tohoto úhlu pohledu lze potom na pojmy „mezinárodní obchod“ a „zahraniční obchod“ nahlížet právě jako na pojmy, které mají shodný význam.

Z pohledu tuzemských podnikatelských subjektů lze definovat zahraniční obchod jako obchod s výrobky a službami realizovaný tuzemskými vývozci a dovozci, tj. podnikatelskými subjekty se sídlem v České republice, mimo hranice státu (Pernica, Polák a Tabas, 2010). Právě pouze z pohledu tuzemských subjektů je nezbytné uvědomit si rozdíl mezi pojmy zahraniční obchod, export a import. Pokud by se hovořilo o zahraničním obchodě, jednalo by se o komplexní problematiku spočívající v oboustranném transferu zboží, služeb a kapitálu, jinak řečeno o exportu a importu současně.

Stěžejní je pro vymezení mezinárodního obchodu objasnění příčin, které směřovaly k jeho samotnému vzniku a jsou zdrojem jeho současné existence. Tímto problémem se zabývá teorie mezinárodního obchodu, která řeší otázku, proč mezi sebou země obchodují a jaké jim to přináší výhody. Mezinárodní obchod není situací, kdy by mezi sebou obchodovaly pouze jednotlivé státy, ale především kdy vzájemně obchodují subjekty z jednotlivých zemí. Pro bližší specifikaci příčin mezinárodního obchodu je nutné si uvědomit, že různí lidé vykazují různý postoj k práci a různé spotřebitelské chování. Důvodem pro mezinárodní směnu je přirozená nerovnost lidí ve schopnostech provádět určité činnosti a nerovnoměrné přírodní podmínky různých států. Svoji roli hrají i kulturní a historické odlišnosti.

V Odborné literatuře (viz např. Černošáková a kol., 2007; Král' a kol., 2010; Machková a kol., 2008; Svatoš a kol., 2009) jsou jako důvody mezinárodního obchodu uváděny nejčastěji:

- Odlišnost podmínek plynoucí z různé dostupnosti přírodních zdrojů, kdy
 - ↳ jednotlivé země disponují rozdílnou mírou nerostného bohatství (ropa, zemní plyn, uhlí, uran, kovy, drahé kovy),
 - ↳ na odlišných výrobních a spotřebních možnostech jednotlivých států se podílí geografické a klimatické podmínky (různá kvalita půdy a podnebí vhodné pro pěstování základních plodin, ze kterých se vyrábí potraviny, vhodnost prostředí k chovu zvířat);
- Konflikt mezi výrobou a spotřebou plynoucí z toho, že

- ↳ žádná země není schopná uspokojit z pohledu výrobce požadavky svých spotřebitelů (obyvatel), přičemž existence mezinárodního obchodu jí tak umožňuje rozšířit strukturu spotřeby,
- ↳ s využitím specializací je možno dosáhnout maximálně rozšířené struktury spotřeby, než bylo reálné realizovat prostřednictvím domácí výroby za využití místních zdrojů;
- Rozdíly ve vkusu spotřebitelů, přičemž
 - ↳ spotřebitelé (obyvatelstvo) různých zemí má různé preference v rámci své spotřeby, což se odvíjí i od společenské a technické úrovně obyvatel daného teritoria,
 - ↳ součástí agregátní nabídky na trhu výrobků a služeb se stávají produkty, které není možno pěstovat s ohledem na klimatické podmínky daného místa prodeje (myšleno zemědělské produkty), případně které není možné vyrobit vzhledem k dostupným technologickým možnostem daného teritoria;
- Rozdíly v nákladech výroby a možnost uplatnit úspory z rozsahu produkce, kdy
 - ↳ v různých zemích jsou vyráběny stejné produkty s různě vysokými náklady, což je určeno nejen v rozdílných přírodních či klimatických podmínkách, ale také úzce souvisí i s přístupem obyvatelstva k práci, politickým režimem, kulturními zvyklostmi a legislativou státu (různý přístup k zaměstnávání skupin obyvatel, využití dětské pracovní síly v Indii apod.)⁵,
 - ↳ při specializaci určité země na masovou výrobu konkrétního statku je možné využít při výrobě úsporou rozsahu a minimalizovat náklady na jednotku produkce (cost – leadership), z čehož plyne, že omezené možnosti domácího trhu přestávají být omezujícím faktorem s ohledem na to, že výrobky a služby lze dislokovat na jiné trhy.

Zahraniční obchod je také velmi důležitým nástrojem udržování a zvyšování výkonnosti podniku. Zinecker (2006) popisuje zahraniční obchod, resp. orientaci na export jako strategii, jak zvýšit právě výkonnost podniku, nebo také jako dynamizující faktor hospodářského růstu domácí ekonomiky. Machková a kol. (2008) spatřuje v orientaci na zahraniční obchod nezbytnou pro podniky velké, ale i pro značnou část malých a středních podniků z řady výrobních oborů a služeb. Realizace zahraničního obchodu vede k širším prodejním a nákupním možnostem, k nalezení řady podnikatelských příležitostí, snížení závislosti na domácím trhu a vede k větší stabilitě společnosti. Machková a kol. (2008) dále uvádí, že zahraniční obchod se uskutečňuje prostřednictvím řady jednotlivých obchodních operací, které mají řadu individuálních

⁵ Komentář byl vytvořen na základě zdroje: Byznys a lidská práva, 2010 dostupného z <http://www.amnesty.cz/category/category.php?id=2> .

zvláštností projevujících se v navazování obchodních spojení, podmínkách obchodu, právním zajištění obchodu a jsou náročné na vytvoření předpokladů potřebných k úspěšnému a efektivnímu uskutečňování takových transakcí. Ty jsou spojeny s přijímáním řady podnikatelských rozhodnutí, jejichž dopady mají dlouhodobý účinek, což se projeví dle mého názoru v nárůstu významu rizik spojených s realizací mezinárodního obchodu.

Problematika řízení rizik není v historii České republiky nijak nová. Výzkum rizik v mezinárodním obchodě nabýval na významu již před rokem 1989, kdy se v plné míře projevil a nabyt tak pro tehdejší Československo nového významu. S moderním pojetím řízení rizik se tedy lze setkat v odborných pracích (např. Černošlávková, 1980; Valach, 1986), které vznikly v období před rokem 1989 z titulu proexportně orientované hospodářské politiky tehdejší Československé socialistické republiky v rámci zemí RVHP i mimo ně. Černošlávková (1980) uvádí, že v „buržoasní“ ekonomické literatuře se věnuje otázkám rizik velká pozornost, zejména v rámci teorie rozhodování. Odkazuje se na podnikatelské riziko, které je spojeno s podstatou podnikání. V ekonomické literatuře socialistických zemí však tato autorka ucelenou teorii věnovanou ekonomickým rizikům nenachází.

Černošlávková (1980) potom uvádí řadu kategorizací rizik, se kterými se lze setkat v mezinárodním obchodě, přičemž rizika při hospodářské spolupráci se socialistickými zeměmi považuje za v podstatě minimální, i když v důsledku nahodilosti jevů vylučuje úplnou eliminaci rizik. Rizika spojená s hospodářskými vztahy se zeměmi nesocialistickými se naopak všechna rizika mohou projevit v celé své šíři tak, jak se projevují na trzích nesocialistických zemí. Pro dělení rizik v mezinárodním obchodě pak tato autorka volí hledisko příčinnosti rizik, kde se rizika plynoucí ze zahraničně-ekonomických vztahů dělí do pěti skupin. Jsou to:

- rizika vycházející z ekonomických podmínek na zahraničních trzích – riziko tržní, kurzové a inflační,
- rizika způsobená komerčními příčinami – např. nesplnění smlouvy, platební neschopnost partnera,
- rizika obchodně politická – riziko transferu, riziko plynoucí z povolovacího řízení a devizového režimu,
- rizika plynoucí z politických událostí – rizika válečná, riziko vyvlastnění,
- rizika spjatá s různorodými příčinami, spjatá s charakterem zboží a služeb – riziko přepravní, technické riziko, riziko vadnosti zboží.

Valach (1986) již riziku jako ekonomickému pojmu věnuje značný význam. V kontextu mezinárodního obchodu se věnuje zejména riziku z nezaplacení, měnově-kurzovému riziku a politickému riziku.

Rizika v mezinárodním obchodě se v obecné rovině odvíjí z podnikatelských rizik. Vlivem mezinárodního prostředí dochází ke zvýšení dopadů jednotlivých rizik a stává se nezbytným uvažovat i s riziky, které jsou na domácím trhu jen málo pravděpodobné nebo i nemožné. Existuje řada kategorizací rizik v mezinárodním obchodě, jak například uvádí Böhm a Janatka (2004) na rizika předvídatelná a nepředvídatelná, rizika ovlivnitelná a neovlivnitelná. Další kategorizace vyplývá z rizik, které ohrožují úhradu pohledávky z českého vývozu za zahraničním kupujícím. Janatka a kol. (1999; 2004) potom uvádí dvě základní skupiny rizik, a to komerční a teritoriální. Komerční rizika vyplývají z ekonomické a finanční situace zahraničního kupujícího. Jedná se zejména o platební neschopnost či také nevůli. Mezi teritoriální rizika se řadí taková rizika, jejichž dopady ohrožují splatnost zahraničních pohledávek tuzemských vývozců nebo snižují výnosnost zahraničních investic a vyplývají z politické, finanční a makroekonomické situace země, ve které se investice realizuje.

Böhm (2009), kromě jiného, uvádí rizika v mezinárodním obchodě, jejichž pojištění se objevuje v nabídkách komerčních pojišťoven. Odtud třídí rizika do čtyř okruhů, a to:

- a) finanční rizika – z pohledu pojišťoven se jedná zejména o úvěrové, investiční, měnové a likviditní riziko,
- b) komerční rizika – vychází z ekonomické a finanční situace zahraničního obchodního partnera, zejména se jedná o jeho platební neschopnost či nevůli,
- c) teritoriální a politická rizika – plynou z politických a hospodářských událostí a opatření v domovském státě zahraničního dlužníka,
- d) tržně zajistitelná rizika – jedná se o soubor rizik, která jsou obchodovatelná.

Mezi obchodovatelná, tj. tržně zajistitelná rizika, patří dle Böhma (2009) zejména:

- svévolné⁶ neuznání smlouvy dlužníkem,
- svévolné odmítnutí ze strany státního dlužníka převzít zboží,
- platební neschopnost nestátního dlužníka nebo jeho ručitele,
- neplacení dluhu, které plyne ze smlouvce strany nestátního dlužníka.

U různých autorů (např. Böhm a Janatka, 2004; Černohlávková a kol., 2007; Grath, 2008; Machková a kol., 2010) se lze setkat s dělením rizik označovaných jako rizika

⁶Termínem svévolné se myslí bez legitimního důvodu.

v přeshraničních podnikatelských aktivitách nebo rizika v mezinárodním obchodu. Tato rizika jsou potom jako celek členěna do základních skupin, kterými jsou:

- rizika tržní,
- rizika komerční,
- rizika přepravní,
- rizika teritoriální a politická,
- rizika kurzová,
- rizika finanční,
- rizika odpovědnostní.

V rámci těchto skupin rizik existuje řada definic plynoucích z potřeb jednotlivých subjektů, které s nimi pracují. Vhodnou identifikací a kategorizací rizik lze určit v rámci organizační jednotky podnikatelského subjektu, které složce určité riziko náleží, a která složka podnikatelského subjektu bude muset soustředit svoji činnost vedoucí k minimalizaci rizika. Současně je nutné přihlížet k zachování minimální nákladovosti daných opatření v kontextu požadované výnosnosti z dané podnikatelské aktivity.

4.3.1 Komerční riziko

Ve své disertační práci se pak zabývám zejména komerčními riziky, která Janatka a kol. (2001) charakterizoval jako možnost vzniku ztrát, které mohou nastat při komerční činnosti spojené s vývozními a dovozními operacemi zboží a služeb, přičemž do této skupiny rizik zahrnul:

- rizika spojená s výrobou, balením a označováním zboží,
- rizika spojená s prodejem a dodáním zboží (tj. rizika obchodní),
- rizika plynoucí z chyb a nedostatků při sjednávání smluv,
- rizika obchodního partnera,
- teritoriální a politická rizika,
- platební a kurzová rizika,
- rizika související s odpovědností za výrobek,
- specifická rizika, která nelze předvídat, ale proti nimž se lze chránit.

Tato interpretace komerčních rizik v sobě zahrnuje širokou paletu rizik, která v mnoha ohledech překrývá výše uvedené dělení rizik. Toto pojetí komerčních rizik je velmi široké a pro konkretizaci výhradně rizika komerčního není vhodné. Jiní autoři

(např. Černohlávková a kol., 2007; Grath, 2008; Janatka a kol., 2004; Machková a kol., 2010) charakterizují komerční rizika v užším slova smyslu a také Janatka a kol. (2004) ve své následující práci komerční rizika omezil na rizika plynoucí z očekávané, nebo neočekávané platební neschopnosti, nebo platební nevůle odběratele.

Komerční rizika jsou tedy většinou spojována s odběratelem, resp. s jeho schopností hradit své závazky. Jedná se zejména o riziko úpadku odběratele do bankrotu nebo jiné neschopnosti hradit závazky (Grath, 2008). Z takového pohledu na komerční rizika by bylo vhodným a potenciálně dostačujícím preventivním opatřením prověření hospodaření poptávajícího, tj. možného obchodního partnera na základě finančních výkazů ještě před uzavřením smluvního vztahu. Machková a kol. (2010) nicméně uvádí, že komerční rizika vyplývají z obecného nesplnění závazku obchodním partnerem, tzn. nikoli jen z nesplnění závazku finančního. Tato rizika se primárně dotýkají vztahů mezi exportérem a importérem, ale současně jsou součástí vztahů k dopravcům, zasílatelům, kontrolním společnostem, pojišťovnám, tj. průvodním službám využívaným v obchodě. Negativní dopad komerčních rizik se projevuje neuskutečněním předpokládané transakce, nebo dosažením horšího výsledku, než je očekávaný. S komerčním rizikem se podnikatelé setkávají na trhu zahraničním i domácím. Na zahraničním trhu může být pravděpodobnost rizika vyšší, případně dopady rizika horší, vzhledem k odlišnostem např. v právních a ekonomických podmínkách, obchodních zvyklostech a sociálně-kulturních zvláštěnostech.

Projevy komerčního rizika, resp. jeho jednotlivé dílčí části potom sjednoceny do následujících bodů, které vyjadřují komplexní obsah celkového komerčního rizika. Jsou to (Černohlávková a kol., 2007; Grath, 2008; Machková a kol., 2010):

- odstoupení obchodního partnera od kontraktu,
- změna parametrů kontraktu vyvolaná jednou stranou,
- bezdůvodné nepřevzetí produktu odběratelem,
- platební nevůle odběratele,
- platební neschopnost odběratele.

Popsané negativní formy projevu komerčního rizika lze chápat z pohledu domácího i zahraničního podnikatelského subjektu jako nedokončení sjednaného kontraktu, dokončení za nestandardních podmínek, nebo jeho neuhrazení v daném termínu, popřípadě jeho neuhrazení vůbec (Polák a kol., 2011). Z podstaty vymezeného obsahu komerčního rizika lze jednotlivé formy projevu vnímat v rámci různých rizikových kategorií, díky čemuž lze předpokládat širší rozsah preventivních opatření a reaktivních kroků v případě, kdy je nutné působit na příčiny projevů rizika, případně minimalizovat

jeho dopady napříč různými částmi v rámci organizační struktury podnikatelského subjektu (Polák, 2012).

4.3.2 Prostředky ke snížení komerčního rizika

V souvislosti s řízením rizika je nezbytně nutné se zabývat současně možnostmi jeho snížení. V obecné rovině existuje řada opatření redukce rizik, lišících se svou věcnou náplní. Tato opatření lze rozdělit na dvě skupiny, a to na opatření odstraňující riziko nebo oslabující příčiny vzniku rizika a opatření snižující nepříznivé důsledky rizika. Zatímco v případě působení na příčiny vzniku rizika se působí na zdroje rizika a ovlivňuje se tak preventivními opatřeními pravděpodobnost jeho vzniku, u snižování důsledků rizika se opatření soustředí na minimalizaci negativních dopadů určitých rizikových situací na ekonomicky přijatelnou míru. Taková opatření mají charakter snahy o nápravu (Fotr a Souček, 2007).

Volba nástrojů pro snížení rizika záleží na konkrétní situaci a možnosti podnikatelského subjektu. Některé rizika je možné přesunout, nebo dokonce zadržet, případně se lze riziku vyhnout, nebo jej redukovat. Mezi opatření zaměřená na příčiny rizika lze zařadit (Fotr a Souček, 2007; Smejkal a Rais, 2010):

- využití síly k oslabení, nebo eliminaci rizika – např. nátlak na orgány a instituce k podpoře, nebo nepřijetí nových zákonů a legislativních opatření,
- přesun rizika na jiné subjekty – např. uzavřením dlouhodobých kontraktů na dodávky surovin, nebo oddálení uzavření kontraktu do bodu, kdy budou bezpečně známy všechny podmínky,
- kvalita informace a těsnost styku se zákazníky – zjištění potřeb a zvyků zákazníků, zvýšení odpovědnosti pracovníků pracujících se zákazníky, ověření reakce zákazníka na prototyp apod.
- získání dodatečných informací – dodatečná analýza, získání informací o konkurentech a obchodních partnerech
- zvyšování kvantity a kvality zdrojového zabezpečení – řízení počtu pracovníků a jejich kvalifikace, pořízení přístrojového vybavení, případně nové technologie apod.,
- vertikální integrace – rozšíření výrobního programu o předcházející nebo následující výrobní stupně k dosažení nezávislosti na externích subjektech.

Do skupiny opatření zaměřených na snižování nepříznivých dopadů rizika je následně možné zařadit zejména následující (Fotr a Souček, 2007; Smejkal a Rais, 2010):

- flexibilita činností – možnost, zejména v rámci pravidel projektového řízení, pružně reagovat na nenadálé situace např. volbou univerzálního výrobního zařízení, organizační strukturou, uplatňováním systému motivace a stimulace apod.,
- diverzifikace – rozkládá riziko na co největší základnu, kdy se jedná např. o diverzifikaci vstupů, výrobního programu, zákazníků a odbytových cest atd.,
- dělení rizika – rozdělení rizika mezi více účastníků podílejících se na stejné činnosti,
- tvorba rezerv – slouží k minimalizaci a náhradě škod způsobených riziky s malou pravděpodobností nastání, která se jinak nezajistila, ale současně nejsou vyloučena jako velmi málo pravděpodobná, případně se může jednat o rezervy v podobě zásob pro výrobu,
- rozdělení rozhodovacího procesu do etap – postup v etapě následující je dán výsledky etapy předchozí,
- snižování fixních nákladů – ovlivní snížení bodu zvratu vzhledem k produkci, čímž není třeba dosáhnout vyšší úrovně obratu, přičemž k tomu lze využít vyčlenění určitých aktiv pomocí např. outsourcingu,
- přesun rizika na jiné podnikatelské subjekty – mimo uzavírání smluv zajišťující minimální odběry a termíny dodávek se může jednat o komisionářské smlouvy zajišťující prodej výrobků v cizí obchodní síti, dále pak lze aplikovat přesun technického řešení na spolupracující společnost, případně přímo obchod přes partnerskou společnost s vybudovaným zázemím, nabízí se využití termínových obchodů sloužících především k ochraně proti nepříznivým změnám úrokových sazeb, leasingu, odkupu pohledávek, akreditivu, inkasa, bankovní záruky a franšízy.

Při konkrétním zaměření na komerční riziko se tedy jedná o opatření zacílená na řízení rizika odstoupení od kontraktu, rizika změny parametrů kontraktu, rizika bezdůvodného nepřevzetí zakázky a rizik platební nevůle a platební neschopnosti odběratele.

Opatřením, které je možné použít již při vstupu na určitý trh, je získání dostupných informací o potenciálním trhu, a to informace z oblasti kulturní, legislativní, politické, technické a ekonomické. Na základě nich je možné posoudit všechny vlivy a projevy rizik. Důležité jsou i informace o obchodním partnerovi. Zdrojem dat mohou být volně dostupné dokumenty na internetu s různou relevantností, a to například od tuzemských a zahraničních poskytovatelů, jako jsou ministerstva, organizace a portály zaměřené na podporu obchodu, banky, pojišťovny a další soukromé subjekty specializující

se na export a s ním související činnosti. Zejména na vzdálených trzích je nezbytná fyzická kontrola existence potenciálního obchodního partnera a jeho obchodního zastoupení nebo výroby. V rámci zjišťování dat je možné zadat zpracování potřebných analýz specializovaným subjektům, jako jsou v případě České republiky např. Hospodářská komora ČR a agentura CzechTrade, které mají předplacené přístupy k uzavřeným databázím obsahující data, jako jsou informace o hospodaření společností, platební morálce a obchodní pověsti. Zejména v případě, kdy nemá český exportér zázemí na novém trhu, mohou být tyto informace klíčové pro úspěšné završení obchodu. Ačkoliv je důležité získat maximum relevantních skutečností, tak jejich opačný směr toku, tedy z podnikatelského subjektu ven, by měl být regulován pouze na informace vyžádané a pokud možno nezneužitelné (Fotr a Souček, 2007; Polák a Beranová, 2012).

V rámci zjišťování informací je nutné vyzvednout samotný kontakt s obchodním partnerem, resp. se zákazníkem v kontextu zjištění jeho fyzické existence, potřeb, záměrů, zázemí a kontaktů s případnou konkurencí. Skutečnosti zjištěné při obchodních jednáních ovlivňují jednotlivá rozhodnutí. Jedním z nejzávažnějších zjištění spočívá v identifikaci podvodníka, který se snaží inkasovat prostředky se záměrem neposkytnout slíbené protiplnění, nebo získat různé zpeněžitelné informace. Jednání by měla předcházet dalším řešením problémových situací za účelem vysvětlení neshody, nalezení smíru a společného řešení. V případě, kdy se podnikatelský subjekt na cílovém trhu již etabloval, je možné využít znalosti trhu, konkurence a obchodních partnerů s cílem získat další informaci, nebo použít některého z partnerů jako mediátora v rámci řešení problémových situací. (Asociace mediátorů České republiky, 2013; Fotr a Souček, 2007; Gullová, 2013; Polák a Foltýnová, 2008).

Místo přímého odstranění příčin rizika lze zvolit určitým způsobem defenzivní přístup v podobě přesunu rizika na jiný podnikatelský subjekt. Uvedené řešení spočívá v případě komerčních rizik zejména ve využití jiného podnikatelského subjektu, který se v případě nastání rizika vypořádá s jeho dopady, užití dodacích podmínek, platebních nástrojů, bankovních záruk a pojištění. Přesun rizika na jiný podnikatelský subjekt může spočívat již ve využití komisionářské smlouvy, nebo obchodu přes dceřinou společnost, která je již etablovaná na určitém trhu. Řešení sporných situací pak bývá přeneseno na jiný subjekt (Smejkal a Rais, 2010). V případě převozu výrobků a zboží odběrateli se problematika převodu rizik z kupujícího na prodávajícího může řešit pomocí dodacích podmínek INCOTERMS⁷. Dodací podmínka (resp. parita) jako důležitou součást kupní smlouvy v mezinárodním obchodě. Pomocí těchto pravidel se zachycují povinnosti, výdaje a rizika související s dodáním zboží od prodávajícího

⁷ INCOTERMS 2010 - International Commercial Terms platné od 1. ledna 2011 nahrazující INCOTERMS 2000. I když existují již INCOTERMS 2013, stále se běžně používá jejich starší znění.

kupujícímu. Konkrétně se jedná zejména o (Machková a kol., 2010; Pravidla INCOTERMS 2010, 2013):

- způsob, místo a okamžik předání zboží kupujícímu,
- způsob, místo a okamžik přechodu výloh a rizik z prodávajícího na kupujícího,
- další povinnosti obou stran při zajišťování dopravy, nakládky a vykládky zboží, průvodních dokladů, kontroly, pojištění, celního odbavení atd.

Dodací podmínka tak významně vstupuje do konečné výše ceny. Určuje, jakou část nákladů spojených s dodávkou hradí prodávající a jakou kupující. Pravidla INCOTERMS 2013 potom obsahují celkem 11 dodacích podmínek. V současné době jsou zatím běžně užívané INCOTERMS 2000 a 2010.

V kontextu přesunu rizika na jiné podnikatelské subjekty se v mezinárodním obchodě běžně užívají specifické druhy platebních podmínek jako je dokumentární akreditiv, dokumentární inkaso a bankovní záruka jako nástroj zajištění finančního rizika. Dokumentární akreditiv představuje jeden z nejstarších a nejpoužívanějších platebních nástrojů, které plní současně funkci zajišťovací. Princip instrumentu spočívá v závazku banky poskytnout beneficiantovi (zpravidla prodávajícímu) plnění stanovené v akreditivu pokud ten předloží včas stanovené dokumenty a splní všechny podmínky akreditivu, který vystavuje banka na pokyn příkazce, resp. žadatele (zpravidla kupujícího) dle jeho instrukcí. Akreditiv je oblíbený zejména u vývozců, kteří získávají bankovní závazek k poskytnutí akreditivního plnění. Banka současně zkoumá bonitu žadatele, čímž prakticky současně dochází k ověření obchodního partnera (Machková a kol., 2010; Smejkal a Rais, 2010).

Beneficiant dostane zaplacen po splnění akreditivních podmínek, které obvykle spočívají v řádném doložení všech požadovaných dokumentů v době platnosti akreditivu, jejichž obsah a přesnost jsou rozhodujícími prvky pro uvolnění prostředků, což ovšem klade nároky na spolehlivost dodavatele. Nevýhoda pro žadatele spočívá v jeho bonitě. Pokud je oceněna bankou jako slabší, může dojít k blokaci finančních prostředků ve výši akreditivní částky na účtu klienta. Zájmy kupujícího (tj. žadatele) mohou být kryty vhodným formulováním akreditivních podmínek v žádosti o otevření akreditivu, který je nezávislý na podmínkách smlouvy, ze které vzešel. Zúčastněné strany se zabývají pouze dokumenty, nikoliv zbožím. Dokumentární akreditiv je jako bankovní instrument velmi propracovaný. Jeho použití se řídí mezinárodně akceptovanými pravidly UCP 600 (Uniform Customs and Practice for Documentary Credits – Jednotné zvyklosti a pravidla pro dokumentární akreditivy). V české legislativě je akreditiv upraven v zákoně č. 513/1991 Sb., obchodním zákoníku (dále jen obchodní zákoník), části třetí, hlavě II, dílu XX: Smlouva o otevření akreditivu,

v platném znění. I když se při použití akreditivu vychází z předpokladu, že je banka subjektem dobré pověsti s bonitnějšími závazky, než jsou závazky obchodních společností, doporučuje se ji z důvodu jejího ručení za závazek kupujícího pečlivě vybírat (Andrle, 2008; Dokumentární akreditiv, 2013; Machková a kol., 2010).

Dalším rozšířenou platební podmínkou v mezinárodním obchodě je dokumentární inkaso, kde prodávající předá bance dokumenty s pověřením, resp. s vymezením přesných instrukcí za jakých podmínek transakci provést, aby je předala kupujícímu zpravidla proti zaplacení kupní ceny, nebo proti akceptaci směnky. Výrobky nebo zboží jsou sice odeslány kupujícímu, ten s ním však nemá možnost disponovat do doby, než splní podmínky. Pokud kupující nepřevzme dokumenty, zůstává předmět obchodu prodávajícímu. Záleží na něm, jak s ním naloží, resp. jestli jej uskladní na účet kupujícího, převezme zpět, prodá na tamním trhu někomu jinému apod. V české legislativě je inkaso zachyceno v obchodním zákoníku, části třetí, hlavě II, dílu XXI: Smlouva o inkasu. V mezinárodním obchodním styku se dokumentární inkaso řídí zpravidla Jednotnými pravidly pro inkasa URC 522 (Uniform Rules for Collections) vydanými mezinárodní obchodní komorou v Paříži (Andrle, 2008; Machková a kol., 2010).

Nicméně nejméně nákladnou, ale současně ne zcela rozšířenou platební podmínkou, je platba předem. V mezinárodním obchodě se spíše používá částečná úhrada kupní ceny, tedy akontace (Machková a kol., 2010).

Dalším používaným nástrojem na zajištění rizik spojených s nesplněním závazků je bankovní záruka. Používá se k zajištění platebních i neplatebních závazků obou stran obchodu. Může se jí zajistit např. naplnění závazku v podobě úhrady kupujícího, avšak jí lze zajistit i platnost nabídky prodávajícího. Vzhledem k faktu, že záruku může poskytnout bankovní i nebankovní subjekt, stává se znakem důvěryhodnosti bonita subjektu. V tomto kontextu jsou běžnější záruky bankovní. Bankovní záruky upravuje rovněž, obchodní zákoník, kde se v § 313 uvádí: „Bankovní záruka vzniká písemným prohlášením banky v záruční listině, že uspokojí věřitele do výše určité peněžní částky podle obsahu záruční listiny, jestliže určitá třetí osoba (dlužník) nesplní určitý závazek nebo budou splněny jiné podmínky stanovené v záruční listině.“ V rámci mezinárodního obchodu i v rámci vnitrostátních závazkových vztahů se uplatňují Jednotná pravidla pro záruky vyplatitelné na požádání vydaná Mezinárodní obchodní komorou v Paříži č. 458, revize č. 758 (Bankovní záruka v České republice, 2010; Smejkal a Rais, 2010).

V oblasti zajištění dopadů rizik je běžnou formou pojištění. Na běžné komerční bázi se pojišťují čistá rizika, jako jsou pojištění majetku pro případ požáru a jiných živelných škod, pojištění přerušení provozu v důsledku živelných škod, pojištění podnikatele

za škody způsobené provozem podniku třetím osobám a jiné. Moderní trendy rozvíjí i možnost pojištění podnikatelských rizik spojených s investováním a vývozem do zahraničí. V dlouhodobém horizontu působí na trhu Exportní garanční a pojišťovací společnost, a.s. (dále EGAP), která se zaměřuje na pojištění komerčního rizika spojeného s ekonomickou situací odběratele a jeho neschopností nebo neochotou zaplatit, dále pak na jinak nepojistitelná rizika teritoriální a politická. Nabídka EGAP zahrnuje širokou úvěrovou pojistnou ochranu, ve které se nachází celá paleta produktů od např. pojištění úvěrů na prospekci zahraničních trhů, pojištění před-exportního financování až po pojištění všech typů vývozních úvěrů a bankovních záruk (EGAP, 2013; Export v kostce, 2012; Fotr a Souček, 2007).

Produkty EGAPu současně doplňují nástroje financování poskytované komerčními bankami a Českou exportní bankou a. s. (dále ČEB) jako bankovní institucí státní podpory vývozu. ČEB se svou specializovanou nabídkou rozšiřuje možnosti českých exportérů i na rizikovější trhy v rámci operací vyžadující dlouhodobé zdroje za přijatelnou úrokovou sazbu. Exportéři tak mají možnost využít potenciálu rychle rostoucích trhů. Podmínkou úvěrování u ČEBu bývá pojištění u EGAPu (Česká exportní banka, 2013; EGAP, 2013; Export v kostce, 2012; Kislingerová, 2010; Polák, 2008).

Výběr konkrétních opatření ke snížení komerčního rizika, která se rozhodne podnikatelský subjekt využít, závisí mimo jiné i na předmětu obchodu. Specifické jsou případy, kdy nedojde k jeho převzetí odběratelem. Čím se výrobky, zboží a služby blíží svým charakterem k běžné spotřebě, tím lépe se dá uplatnit možnost, že v případě neúspěchu prodeje u jednoho zákazníka, produkt nalezne odbytiště u jiného. S růstem specializace a jedinečnosti produktu aplikovatelnost této možnosti klesá (Polák a Beranová, 2012).

5 Čínské kulturní prostředí

Kulturní prostředí Číny bezprostředně ovlivňuje tamní podnikatelské, a to ve všech jeho aspektech. Toto prostředí je zároveň významně odlišné od prostředí České republiky i prostředí Evropy, ve kterém se již čeští exportéři dokáží, byť s určitými problémy, relativně dobře pohybovat a orientovat. Čínská kultura a obecné prostředí této země, které je na ní založeno, je však natolik rozdílné, což se samozřejmě promítá i do obchodních zvyklostí, že existence komerčního rizika při exportu do tohoto regionu je těmito skutečnostmi ještě více posílena. Znalost prostředí by pro obchodování na čínském trhu měla být na velmi vysoké úrovni, resp. na úrovni daleko vyšší, než například znalost evropských zemí pro obchodování na jejich trzích. Následující podkapitoly jsou proto zaměřeny na charakteristiku tohoto regionu z hlediska podstatných faktorů, které se odráží v chování čínských podnikatelských subjektů na trhu.

5.1 REGION ČÍNA

Čínská lidová republika (ČLR, nebo také Čína) představuje z hlediska mnoha měřítek jeden z největších světových trhů. K těmto měřítkům se řadí mj. i fakt, že se jedná o nejlidnatější zemi světa. Populace zde dosahuje počtu 1.343 mil. obyvatel, z čehož je 784 mil. obyvatel ekonomicky aktivních. Roční tempo růstu populace dosahuje 0,481 %. Hodnotou tohoto ukazatele se Čína řadí na 152. místo v žebříčku 230 zemí světa. Do růstu populace zde významně zasahuje státní podpora politiky jednoho dítěte. Svou rozlohou 9.569.901 km² je potom Čína čtvrtou největší zemí světa. Oficiální čínskou měnou je renminbi (dále také yuan, jüan, zkratkou CNY), kdy 1 renminbi je 10 jiao, které odpovídají 100 fen. (The World Factbook , 2012; Zahraniční obchod, 2013)

Hlavním městem ČLR je Beijing (Peking) s 19,7 mil. obyvatel. Mezi další velká města patří Shanghai (Šanghaj) s 23,03 mil. obyvateli, Chongqing (Čchung-čching) s 28,85 mil. obyvateli, Tianjin (Tchien-t'ín) s 12,9 mil. obyvateli a Guangzhou (Kuang-čou, Kanton) s 8,8 mil. obyvateli. Země je rozdělena na 22 provincií, 5 autonomních oblastí (Vnitřní Mongolsko, Ningxia, Xinjiang, Guangxi, Tibet) a 4 municipality, tj. samosprávná města Beijing, Shanghai, Tianjin a Chongqing. Součástí ČLR jsou také dvě zvláštní administrativní oblasti, a to Hong Kong a Macao, které mají vlastní vlády, vlastní právní systém i ústavními dokumenty. V otázkách zahraniční politiky a obrany však podléhají čínské ústřední vládě. ČLR formálně pokládá za svou provincii i nezávisle spravovaný ostrov Tai-wan. Oficiálně uváděný počet provincií tedy činí 23 (O Číně, 2012; Zahraniční obchod, 2013).

Správní systém ČLR je třístupňový. První stupeň tvoří provincie, autonomní oblasti a samosprávná města přímo podřízená ústřední vládě. Ke druhému stupni patří provincie a autonomní oblasti jsou dále rozděleny na autonomní prefektury, okresy, autonomní okresy a města. Třetí stupeň reprezentují okresy a autonomní okresy resp. prefektury, které jsou dále rozděleny na města a obce včetně měst a obcí etnických menšin. Ústava ČLR výslovně zmocňuje státní orgány v případě potřeby zřizovat zvláštní administrativní oblasti (O Číně, 2012; Zahraniční obchod, 2013).

V kontextu počtu obyvatel je potom vhodné uvést porovnání porodnosti (1,193 %) a úmrtnosti (0,714 %), což tedy představuje čistý roční přírůstek obyvatelstva 0,479 %⁸. Městské obyvatelstvo tvoří 51,3 % populace, v případě dělení dle pohlaví je v čínské společnosti mírná převaha mužů, kteří tvoří 51,3 % tamní populace. Z pohledu národnostního složení tvoří Chanové (Han), to jsou etničtí Číňané 91,5 % obyvatelstva ČLR, přičemž se uvádí dalších 55 národností, mezi které patří například Čuangové, Mandžuoové, Chuejové, Miaové, Ujgurové, Iové, Tchu-ťia, Mongolové, Tibetané, Korejci, Uzbekové, Rusové, Tataři atd.⁹ (O Číně, 2012; The World Factbook , 2012; Zahraniční obchod, 2013).

Chanové, etničtí Číňané mají svůj vlastní mluvený a psaný jazyk, čínštinu, která patří do čínsko-tibetské jazykové rodiny a je jedním z nejstarších a nejrozšířenějších jazyků světa. Čínština také patří mezi jednací jazyky Organizace spojených národů. Čínština má množství nářečí, díky čemuž je běžné, že si Číňané mezi sebou nemusí rozumět. Jednotícím pojítkem je psaný jazyk. Nářečí se dělí do dvou základních větví, tj. na severní a jižní dialekty, přičemž nejvýznamnější je severní pekingský dialekt, který tvoří jazykový standard od roku 1917 a hovoří jím dvě třetiny populace. Úředním jazykem je tedy čínština (mandarínština, standardní mluvená čínština „pchu-tchung-chua“). Velký význam má kantonština. Vedle čínštiny je oficiálním jazykem v administrativní oblasti Vnitřní Mongolsko mongolština, v administrativní oblasti Xinjiang ujgurština a tibetština v administrativní oblasti Xizang, tj. Tibet (O Číně, 2012; Zahraniční obchod, 2013). V současné době se rozvíjí teorie, v rámci které se uvažuje o různých dialektech čínštiny jako o samostatných jazycích z důvodu výrazných vzájemných odlišností (Pýcha, 2012; Sehnal, 2006).

5.1.1 Historické aspekty současné podoby Číny

Stejně, jako je pestré národnostní složení obyvatelstva, je různorodá i náboženská příslušnost. Oficiálně se dle The World Factbook (2012) uvádí, že většina národa jsou ateisté. Avšak dle údajů uváděných na stránkách Embassy of the People's Republic of China in the Czech Republic (O Číně, 2012) se k různým náboženským vyznáním

⁸ Data se vztahují k roku 2011.

⁹ Data jsou platná za rok 2011.

hlásí až 100 mil. obyvatel. Mezi hlavní náboženské směry zde patří buddhismus, islám, původní čínský taoismus a katolické, protestantské a pravoslavné křesťanství. V Číně je zaručena svoboda náboženského vyznání, žádný státní orgán, organizace nebo jednotlivec tedy nemůže nikoho nutit, aby nezastával své náboženské přesvědčení, nebo aby byl za něj diskriminován. Všechny tzv. normální náboženské aktivity požívají ústavní ochranu. Islám začal pronikat do Číny již brzy po svém vzniku v sedmém století díky arabských a perských obchodníkům zastávající toto vyznání. V 7. stol. se v Číně objevilo i křesťanství, které pak hledalo svou cestu v několika vlnách, nejvíce se však rozmohlo po První opiové válce, která se vedla v letech 1839 – 1842 (O Číně, 2012; Opiové války, 2005; The World Factbook, 2012; Zahraniční obchod, 2013).

Významnou formou náboženství, původně filozofickým směrem, je v současnosti taoismus, jenž sdružuje několik desítek milionů věřících. Zakladatelem byl Lao-c' (Starý mistr) a významným pokračovatelem, který rozpracoval jeho dílo, byl Čuang-c'. Zastánci taoismu vystupovali proti utlačovatelskému způsobu vládnutí a preferovali společnost žijící na malém území, s malým počtem obyvatel, jenž žijí v souladu s přírodním děním. Taoismus však není jediným filozofickým směrem, který má své kořeny v čínské historii. V tomto kontextu je významnou částí dějin období Jara a Podzimu (770 - 476 př. n. l.) a Válčících států (475 – 221 př. n. l.), kdy za dynastie Čou přecházela země z otrokářského uspořádání na feudální. Tento proces provázela napjatá situace ve společnosti, válečné střety a boje o moc, což se odrazilo v rozvoji mnoha filozofií a filozofických škol. Obecně se tato část čínských dějin označuje za období „sta škol myšlení“. Mezi nevýznamnější patří konfucianismus (*žu ťia*), moismus (*tao ťia*), zmíněný taoismus (*tao ťia*) a legalismus (*fa ťia*), které, třebaže s rozdílným přístupem k základním filozofickým otázkám, se všechny zabývaly způsobem, jak organizovat společnost tak, aby směřovala k prosperitě a štěstí lidí (O Číně, 2012; O kultuře čínské civilizace, 2004).

Nejvýznamněji však do čínské historie, kultury a způsobu myšlení zasáhl konfucianismus. Duchovním tvůrcem tohoto filozofického směru byl významný myslitel, učenec a pedagog Konfucius (Kchung Čchiou, 551 – 479 př. n. l.), pro kterého byla charakteristická neustálá snaha se učit. Jeden z jeho výroků uvádí, že pokud s ním jdou další dva lidé, jeden z nich může být jeho učitelem. Konfucius trval na tom, že pokud chce být člověk dokonale ctnostný, musí zejména pracovat sám na sobě. Nelze poučovat jiné, aniž by se člověk poučil sám. Jiní lidé se mají posuzovat dle toho, jak by se v dané situaci člověk zachoval sám. Konfucius byl zastáncem *li*, což je čínský znak pro zdvořilost, etiketu, protokol apod. V širším kontextu význam odpovídá tzv. systému pravidel společenského chování, kterým se Konfucius snažil vychovávat lidové masy obyvatel ke vnímání důležitosti starých rituálů, dodržování pravidel slušného chování, pochopení svého postavení v rodině a ve společnosti. Důraz kladl

na zachování nadřazenosti starých nad mladými a vládců nad poddanými, dále na sebekultivaci lidí při zachování pořádku ve společnosti a při řízení státu. Velký význam přisuzoval ctnosti, zatímco soukromé zájmy zůstaly bezvýznamné. Ve státnických záležitostech preferoval shovívavý způsob vlády panovníka zaměřený na mírné trestání provinilců, vzdělání a výchovu obyvatelstva k zajištění udržení pořádku a na hospodářskou politiku, která zajistí hmatatelný prospěch širokým masám obyvatelstva (Odehnalová, 2009; O kultuře čínské civilizace, 2004).

Po Konfuciově smrti se objevily různé navazující školy. Nejvýznamnější školy založili Mencius (Meng Kche, působil v letech 372 – 289 př. n. l.) a Sün-c' (působil v letech 298 – 238 př. n. l.). Mencius jako první spojil podobu konfucianismu s koncepcí ctnosti a shovívavého vládnutí. Vycházel z přesvědčení, že člověk je přirozeně dobrý. Sün-c' naopak vycházel z předpokladu, že člověk je od přírody krutý. Nesouhlasil s fatalismem a vírou v nadpřirozené. Konfuciovi myšlenky o vládnutí rozvíjel použitím systému jasně daného rozdělení obyvatelstva na staré a mladé, vládce a poddané. Jeho představa a postoj, který obhajoval, spočíval v uplatňování ještě přísnějších pravidel, které se vymezily specifikováním společenského postavení lidí. Dle jeho představ se při výkonu moci kombinovalo dodržení platných společenských rituálů s vládnutím, vše podle zákona. Z jeho myšlenek vycházeli tvůrci filozofie legalismu (O kultuře čínské civilizace, 2004). Z uvedených skutečností je patrné, že konfucianismus se nesnažil přetvořit společnost od základu. Využíval společenské normy, zvyklosti a rituály, které byly obecně známé široké veřejnosti.

Filozofie konfucianismu se tak prolínala historií Číny až do roku 1911, kdy byla za revoluce svržena poslední feudální dynastie Čching a na relativně krátké období se tak otevřela intelektuální kritika této filosofie. Obdobná situace se opakovala v období kulturní revoluce, a to od poloviny 60. do poloviny 70. let 20. století, kdy byly myšlenky konfucianismu označeny jako feudální a kontrarevolucionářské, zejména pak na území kontinentální Číny. Do té doby se konfucianismus prolínal všemi sférami lidského života i mimo hranice Číny (např. do Koreje a Japonska). Za vlády císaře Wu-ti (139 př. n. l. – 87 př. n. l.) byl konfucianismus státní filozofií a žádný z hlasatelů jiných filozofických směrů nebyl přijat do služeb státního aparátu. Došlo k prolnutí myšlenek konfucianismu v podobě ovlivňování společenské organizace země, etiky a morálního chování lidí, ideologie a kultury a myšlenek legalismu prosazovaných v politické teorii a praxi feudální Číny v podobě tvrdého monarchistického vládnutí a udržení si moci za pomoci vhodně volených lidí sloužících k prosazení panovníkovi vůle (O Číně, 2012; O kultuře čínské civilizace, 2004; Seligman, 2007).

Následně po několika staletích čínskou společnost navzájem prolínaly myšlenky taoismu a buddhismu až do vlády dynastie Sung (960 – 1279), kdy se konfucianismus stal opět

státní ideologií. Objevuje se směr neokonfuciánství, které využívá myšlenek právě buddhismu a taoismu a zaměřuje se na kultivaci vnitřního světa člověka ve vztahu ke společnosti a politice. Požaduje se úplná poslušnost v kontextu základních pravidel a ctností, což za dob feudalismu představuje loajalita, láska k rodičům, cudnost a počestnost. Váha se přisuzovala k rozvoji morální integrity až do rozměrů absolutního vzdání se touhy (O Číně, 2012; O kultuře čínské civilizace, 2004).

Konfucianismus je tedy spíše etickým a morálním systémem, který zdůrazňuje povinnosti lidí vůči ostatním v závislosti na jejich vzájemném vztahu, než že by zastával roli náboženskou. Pochopení pozice jednotlivce pro Evropana je velmi komplikované. Konfucius vymezil pět důležitých mezilidských vztahů, mezi které patří vztah mezi vládcem a poddaným, manželem a manželkou, otcem a synem, mezi bratry a mezi přáteli. Společenský pořádek se opíral o povinnost, loajalitu, čest, synovskou úctu, respekt ke stáří a starším lidem a upřímnost. Dodnes se tato pravidla prolínají čínskou společností, kdy se respektuje osm ctností, mezi které patří *čung* (*zhong* – loajalita), *siao* (*xiao* – synovská úcta), *žen* (*ren* – laskavost), *aj* (*ai* – láska), *sin* (*xin* – důvěra), *i* (*yi* – spravedlnost), *che* (*he* – harmonie) a *pching* (*ping* – mír). Všemi těmito ctnostmi, kterých si Číňan cení, vládne „nadřazený člověk“. V čínské společnosti má každý člověk své místo. Rozhodujícím kritériem je třída, přičemž rovnost prakticky neexistuje. Nadřazeného člověka charakterizuje řada vlastností. Je skromný s prostými zvyky. Upřednostňuje kompromis a smířlivé řešení problému před konfrontací. Nemá potřebu se chlubit svým majetkem a úspěchy, snaží se, aby se lidé v jeho okolí cítili dobře, aby byl dobrým hostitelem. Důležitým je i smysl pro povinnost. Za každých okolností zachovává chladnou hlavu, nerozčiluje se, přehlíží nedostatky jiných a jeho činy jsou poctivé a spravedlivé (Odehnalová, 2009; O kultuře čínské civilizace, 2004; Seligman, 2007).

V průběhu 20. století došlo ke dvěma pokusům o eliminaci vlivu konfucianismu na čínskou společnost, a to v roce 1911, kdy byla za revoluce svržena poslední feudální dynastie Čching a otevřela se na krátké období intelektuální kritika konfucianismu, a od poloviny 60. do poloviny 70. let 20. století (období Velké proletářské kulturní revoluce), kdy byly myšlenky konfucianismu označeny jako feudální a kontrarevolucionářské, zejména pak na území kontinentální Číny. Jednalo se o období maoismu, který nabádal k nesobecké oddanosti vlasti a soudržnosti, kolektivismu, třídnímu boji, anti-kapitalismu, diktatuře proletariátu, vlastenectví, věrnosti komunistické straně, odstranění sobectví, potlačení osobního ega a službě lidem. Kulturní revoluce však lidi uzavřela ve spirále chudoby, nevědomosti, xenofobie, strachu, nedůvěry a zaostalosti (Ip, 2009b; O Číně, 2012; O kultuře čínské civilizace, 2004; Seligman, 2007; Šindelář, 2011).

Avšak podstata pohledu konfucianismu na svět spolu se společenskými vztahy zůstala pevně vryta do čínské kultury, etiky a myšlení Číňanů. Od poloviny 80. let 20. století proběhlo několik kampaní, které nabádaly k návratu ke slušnému chování, což ovšem vzhledem k uvedeným skutečnostem pro Číňany znamená návrat ke konfuciánským principům, což lze lépe ve společnosti pozorovat od 90. let. Bezprostředně po smrti Maa (1976) se vlády ujal Deng Xiaoping, který uzavřel svými reformami „první fázi socialismu“. Prosadil alternativní socialistickou vizi tzv. dengistický socialismus. Ten schvaloval pragmatismus, otevřenost a ekonomickou liberalizaci. Kapitalismus v podobě budování trhu, realizace zisku a hromadění bohatství nebylo již považováno za zlo, jako v letech Maa, naopak začalo být vnímáno v pozitivním světle. Čína začala přecházet od centrálně plánovaného hospodářství k tržní ekonomice, ovšem s čínskými rysy. Číňané se učili a přijímali hodnoty, normy a zásady tržní ekonomiky. Lidé byli povzbuzováni k tvrdé práci, zbohatnutí a získání slušné životní úrovně. Skutečností je, že díky změnám ve společnosti mohla vzniknout i poměrně široká střední třída, leč je nutné uvést i negativa, se kterými se současná čínská společnost musí vypořádat (Ip, 2009b; O kultuře čínské civilizace, 2004; Šindelář, 2011).

Od roku 1979 začala probíhat v Číně éra zásadních reforem. Tržní ekonomika postupně nahrazovala ekonomiku plánovanou, klesal počet státních podniků, které se restrukturalizovaly, privatizovaly, nebo zanikaly. Naopak rostl počet soukromých společností a podniků joint-venture. V podobě tzv. budování tržního socialismu s čínskou tváří však rostla řada problémů, které lze v současné době vnímat i v ČR. Dengovi výroky jako „zbohatnout je skvělé“ nebo „nevadí, zda je kočka černá, nebo bílá, hlavně když chytá myši“, si řada lidí interpretovalo tak, že si mohou dělat, co chtějí, jen aby zbohatli. Ohromující růst HDP se odrazil ve vysoké míře znečištění vodních zdrojů, půdy i ovzduší¹⁰. Lidská práva odpovídají sociální skupině, kde se člověk narodil. Lidé se stěhují z chudých vesnic do měst za prací v továrnách, která jim ovšem nemusí otevřít přístup ke zdravotnímu a sociálnímu systému, případně jejich dětem ke vzdělání. Podoba pracovišť je z pohledu evropských standardů bezpečnosti práce a ochrany zdraví na špatné úrovni, případně nepokoje a projevy nespokojenosti může řešit bezpečnostní agentura (Ip, 2009b).

Závažnost uvedených skutečností si uvědomují i na vrcholových pozicích vedení Číny. Ačkoliv Číňané dokážou uzavřít svou minulost jako něco, co bylo, leč buduje se dál, vnímají současný stav a potřebu obrody společnosti. K tomu dobře slouží již zmíněný klasický příklon čínské veřejnosti ke kulturnímu dědictví. Stejně tak čínská intelektuální elita a straničtí ideologové usilují o obrodu legitimacy čínského politicko-společenského systému. Mezi oficiální reakce Číny k popsání společenské situaci patří jedenáctý

¹⁰ volně dostupný přehled viz Téma znečištění, 2012

pětiletý plán Všečínského shromáždění lidových zástupců pro období let 2006-2010 z října 2005, který si vytyčil mezi hlavními cíli zajištění více vyváženého a harmonického průběhu rozvoje, zabezpečení společné prosperity a zlepšení kvality života veřejnosti. V přímém spojení s konfuciánstvím a v kontextu reakce na popsanou situaci, lze vnímat i heslo „harmonická společnost“. Tento koncept přijal Chu Ťin-tchao jako ústřední politický cíl strany na základě dokumentu „Rozhodnutí ústředního výboru čínské komunistické strany o budování socialismu a harmonické společnosti a další důležité otázky“ přijatého 6. plénem 16. zasedání výboru z října 2006 (O Číně, 2012; O kultuře čínské civilizace, 2004; Seligman, 2007; Šindelář, 2011).

Současně s pohledem do minulosti lze vnímat uvedené události jako opětovný příklon čínské veřejnosti ke kulturnímu dědictví. Stejně tak čínské intelektuální elity a straničtí ideologové usilují o obrodu legitimacy čínského politicko-společenského systému (O Číně, 2012; O kultuře čínské civilizace, 2004; Seligman, 2007; Šindelář, 2011). Nelze očekávat, že Čína přijme model marxistického komunismu nebo kapitalistické demokracie. Vzhledem k neustálé snaze zdokonalovat se a učit se zakořeněné již v myšlenkách Konfucia, bude Čína hledat optimální systém, který bude spjatý s historickými kořeny i potřebami trvalého rozvoje současné společnosti. Jak využije skutečnou podstatu myšlenek Konfucia, resp. jak je interpretuje pro potřeby rostoucí ekonomiky, zůstává otevřenou otázkou. Konfuciánské myšlenky jsou taktéž zakořeněny v historii obchodní etiky, kdy za vlády dynastie Ming Qing datované do 16. – 18. století dvě prominentní obchodní skupiny z provincií An-chuej, Ťiang-si a Šan-si aplikovali konfuciánské normy ve svých obchodních jednáních. V současné době řeší etiku podnikání koncept „Chinese Business Ethic“ (CBE), který má být v souladu s místní kulturou a ideologií, reflektovat rozvojové potřeby Číny, orientovat se na soulad s univerzálními principy etika a normy sdílené se Světovým společenstvím (Ip, 2009b; Šindelář, 2011).

Z pohledu exportérů je již z popsaných historických důvodů nutné vnímat odlišné myšlení Číňanů. Mimo specifického způsobu myšlení, silného politického vlivu a výrazně odlišného kulturního prostředí existuje soubor pravidel čínské obchodní etikety, bez jejichž znalosti je prakticky nemožné realizovat obchod s čínským obchodním partnerem navzdory skutečnosti, že Číňané tzv. západní zvyklosti přijímají. Mezi výrazné body protokolu, tedy specifika čínského trhu, patří již navazování kontaktu, seznámení, pojetí individualismu versus zdůrazňování kolektivu, vnímání pracovního kolektivu (*Tan-wej*), tvář (*Mien-c*), konexe (*Kuan-si*), jemné umění zdvořilosti (*Li-t'ie*), dále pak např. podoba obchodní schůzky, čínského banketu, předávání dárků a vztah Číňanů k cizincům (Seligman, 2007; Štichauer, Kříž a Klausm, 2007).

5.1.2 Čínský jazyk

K čínské kultuře neoddělitelně patří jazyk a písmo. Čínský jazyk je jeden z nejstarších a nejrozšířenějších jazyků na světě, na což jsou Číňané náležitě hrdí. Slouží k dorozumívání nejen pro Číňany, ale díky němu mohou Číňané komunikovat např. s Japonci, či Jihokorejci. Důvod spočívá ve skutečnosti, že čínské znaky byly včleněny do slabičné abecedy dalších národů, a i když je každé etnikum čte jinak, význam zůstává stejný. Čínštinu lze tedy vnímat jako spojovací prvek pro celou Čínu a okolní země, jejichž historie je s touto čínskou provázána. I když existují teritoria jako je např. Macao a Tchaj-wan, které usilují o svou autonomii, Číňané tuto skutečnost přehlíží a vnímají je jako svou součást (Obuchová, 1999).

V české abecedě je každé písmeno založeno na reprodukci zvuků, avšak čínské písmo znázorňuje myšlenky. Neexistuje tedy žádná čínská abeceda, každý znak a jeho kombinace představuje určitou věc, myšlenku, čin, ideu apod. Čínština obsahuje přibližně 30 tisíc znaků, kdy pro běžnou potřebu čtení tiskovin stačí znalost čtyř až pěti tisíc znaků. Člověk se pohybuje na hranici gramotnosti se znalostí 1 500 až 2 000 znaků. Při čtení, resp. v mluvené formě, má čínština pouze omezený počet hlásek a jejich kombinací. Proto se v moderním jazyce používá k odlišení stejně znějících slov oficiálně čtyř tónů. Existují dvě základní větve dialektů, severní a jižní, mezi jejichž příslušníky panuje navzájem již z historického hlediska určitá nevraživost. Sever je obecně pojímán jako chudý, naopak jih kumuluje bohatství pramenící z přístupu k moři a tím i k mezinárodnímu obchodu. Obyvatelé jižních provincií používají v běžném životě své dialekty, které jsou velmi odlišné od standardní spisovné čínštiny. Běžně se lze setkat s nápisy v místních dialektech a v klasických (tj. nezjednodušených) znacích. V severních provinciích žije nejpočetnější čínský národ Chanů, jejichž jazyk byl předlohou pro vytvoření standardní čínštiny. I když si Číňané v mluveném slovu navzájem nerozumí, spojovacím prvkem je psaný jazyk (Li, 2008; Obuchová, 1999).

Ústřední vláda se nicméně snaží o sjednocení jazyka. Byla vytvořena tzv. standardní čínština, která je vyučována na školách a používá se v úředním styku. Součástí tzv. alfabetizační kampaně bylo i zjednodušení psaní klasických čínských znaků. Snahy o unifikaci jazyka se datují na přelom 19. a 20. století, kdy jimi chtěl císař podpořit modernizaci a sjednocení celé země. Do současné doby se však myšlenku jednoho jazyka nedaří v běžném životě zcela realizovat. Číňané, kteří se vrátili za účelem podnikání zpět do vlasti, používají stále svůj dialekt, který znají ze svých chinatownů. Ztroskotaly i snahy ústřední vlády ze 70. let 20. století, kdy na venkov vysílala vzdělané mladé občany, aby rozšiřovali znalost a podvědomí o standardní čínštině. Tito lidé si však našli cestu zpět do měst, která logicky poskytují vyšší životní standard (Obuchová, 1999).

Čínština je psána pomocí znaků, které ovšem cizincům neposkytují informace o jejich výslovnosti. Pro usnadnění komunikace zejména se západním světem vznikla potřeba foneticky přepsat čínský jazyk do latinky. V roce 1958 představila samotná Čína *Hanyu Pinyin* (v české transkripci pchin-jin) jako standardní přepis do latinky. Existuje však řada dalších přepisů (tzv. transkripcí), např. anglický Wade-Gilesův systém, ruský Palladiův systém aj. V České republice a na Slovensku se používá standardní česká transkripce, která se nejvíce blíží čínské výslovnosti. Díky čtyřem tónům a omezenému počtu hlásek však nemůže žádná transkripce poskytnout přesný přepis čínského slova do latinky. Jedině znak značí konkrétní význam slova. V mluvené řeči pozná posluchač význam slova podle tónů a kontextu z celé věty (Li, 2008; Ross a Ma, 2006).

V minulosti i současnosti se vedou diskuse o nahrazení čínských znaků latinkou. Proti tomuto záměru hovoří velké množství dialektů, které jsou navzájem značně odlišné a různý počet tónů v jednotlivých dialektech. Znakové písmo je pro Číňany nerozlučně spjato s jejich kulturou a historií. Nejstarší písemné památky se datují do období 2. tisíciletí př. n. l. Čínské znaky představují pro celou Čínu spojující prvek v rámci komunikace a současně vzhledem k historickým aspektům podporují národní soudržnost (Li, 2008; Obuchová, 1999).

Uvedené skutečnosti potvrzují potřebu velmi zkušeného překladatele, zejména pak při obchodních jednáních. Překladatel musí znát nejen standardní spisovný jazyk, ale i místní dialekt. Je nutné, aby se vyznal i v prostředí, jak po politické, tak společenské stránce. Kvalita a zkušenost překladatele pak souvisí i s porozuměním, zdánlivě skrytému, podtextu dialogu, případně určitá znalost v oblasti obchodování a předmětu obchodu.

5.1.3 Obchodní zvyklosti

Z historického pohledu Číňané považovali svou zemi za nejdokonalejší část světa. Vše kolem je již méně dokonalé, tudíž není hodno jejich zájmu. Navíc z okolních zemí byly vedeny útoky a invaze, což vedlo k prohloubení nedůvěry k čemukoliv cizímu. Charakteristické je i tradiční pojmenování Číny, a to *Čung-kuo*, což znamená *Říše středu* nebo také *Tchien-sia* neboli *Podnebesí*. Číňané obecně vždy málo cestovali a obyvatelé cizích zemí označovali za barbary, kteří stejně nemohou Čínu z dlouhodobého hlediska dobýt, resp. dříve či později se asimilují s původním obyvatelstvem. O to větší šok přinesl příchod Evropanů, kteří prokázali vysokou rozvinutost své civilizace a mohli Číňany učit tradičním čínským vědám jako je astronomie a matematika (Obuchová, 1999; Seligman, 2007).

Číňané tedy nebyli zvyklí komunikovat s cizinci jako s rovnocennými partnery, nicméně byly dlouhodobým vývojem donuceni přehodnotit svůj přístup směrem

k postupnému proexportnímu otevření Číny, protože si dobře uvědomují nutnosti přístupu k moderním technologiím a k západním trhům. Na druhou stranu, v rámci svého systému mezilidských vztahů a povinností, který ustavil Konfucius, nepociťují potřebu učit se od jiných národů zvyklostem v oblasti slušného chování a protokolu, který u nich dlouhodobě funguje a vyvíjí se s rozvojem společnosti. Z toho plyne i existence komplikovaného systému čínských obchodních zvyklostí. Samotní Číňané považují za nemožné, aby cizinci pochopili jejich mentalitu a zvyklosti, ale respektují jejich neznalosti a vůči cizincům se chovají přátelsky a pohostinně (Velvyslanectví Čínské lidové republiky v České republice, 2005; Seligman, 2007).

Jeden ze základních rozdílů mezi čínskou a západní společností spočívá v chápání individualismu a kolektivu. Zatímco západní společnost klade důraz na osobní rozvoj a prospěch, diverzifikaci od ostatních jedinců a nezávislost, čínská společnost klade důraz na výrazně rozdílné hodnoty. Člověk by měl přijmout svět kolem sebe takový, jaký je, aniž by se jej snažil přetvořit. Měl by se ochotně podvolit autoritě, protože jeho osoba není tak důležitá jako role, kterou každý zaujímá ve skupině. Skupinu může tvořit z historického hlediska širší rodina, školní třída, vojenská jednotka, nebo také pracovní kolektiv (*tan-wej*). V rámci kolektivu se různé záležitosti probírají tak dlouho, dokud nedojde ke konsensu, který následně přijímá celá skupina bez ohledu na individuální názor. Z toho důvodu je také běžné, že je málo pravděpodobné získat od Číňana na určitý problém jiný názor než ten, který je shodný s názorem kolektivu. Číňané tak v rámci kolektivu přijímají určitou dohodu, kdy za poslušnost a loajalitu očekávají podporu a ochranu celého kolektivu. Místo upřednostnění vlastního zájmu tak musí rozhodovat s ohledem na zájmy celé skupiny (Hofstede, 1997; Seligman, 2007; Yeh a Xu, 2010).

S pojmem skupiny je úzce spojen pracovní kolektiv (*tan-wej*), jehož nejvyšší význam byl v dobách nejsilnějšího působení komunismu. Vliv pracovního kolektivu prorůstal hluboko do osobního života každého jedince. Číňan si svůj pracovní kolektiv nevybíral, systém ho do něj přidělil po absolvování školy. Změna pracovního kolektivu byla vysoce problematičná. Bylo ji možné realizovat pomocí konexí (*kuan-si*) nebo později pomocí inzerátu. Pracovní kolektiv rozhodoval tedy o záležitostech jako je pracovní umístění, výši odměny, povýšení i svatbě. Pomocí pracovního kolektivu měl pracovník přístup například k nedostatkovému zboží a kvalitnější zdravotní péči. Vzhledem k potřebám výrazného zvýšení mobility pracovní síly a zefektivnění řízení podniků, kde v současné době mají vliv západní společnosti, se význam pracovního kolektivu postupně oslabuje (Polák a Foltýnová, 2008; Seligman, 2007).

Respektování kulturního odkazu, hierarchie a harmonie a orientace na skupinu hodnotí Yeh a Xu (2010) z pohledu pozitivních i negativních dopadů do společnosti.

Jako pozitivní dopady uvádí vytváření harmonie plynoucí z respektování hierarchie a autority, preferování zájmu širšího kolektivu a zachování tradic, respektu ke starším lidem a kulturnímu odkazu jako pokladu důležitým pro běžný život. K negativním dopadům řadí Yeh a Xu (2010) centralizované rozhodování, které je příliš vzdálené od místních problémů a nedokáže pružně reagovat na nastalé situace a minimalizovat různá rizika. Jako další závažný nedostatek uvádí přeceňování významu hierarchie, zkušeností starších a přílišnou konzervativnost, což má dopady do nekompetence v různých úrovních rozhodování, vzniku averze ke společným myšlenkám a zpomalování přijímání inovací. Číňané si tyto skutečnosti uvědomují. Vývoj posledních let charakterizuje značná progresse směrem k novým trendům, které ovšem respektují kulturní odkaz, zejména pak konfuciánský.

Hoecklinová (1995) prezentuje výzkum na 48 amerických a 48 čínských stážistech, jimž byly přiděleny úkoly zaměřené na samostatnou a skupinovou práci. Výsledky jednoznačně potvrdily výrazně lepší schopnosti čínské skupiny u úkolů skupinových, zatímco v americké skupině převažovaly pozitivní výsledky u úkolů s potřebou individuálního přístupu. Výsledky tohoto výzkumu korespondují se skutečností, kdy při obchodních jednáních zastupují čínskou stranu početné jednací týmy, ve kterých má každý svou pozici a oblast zájmu. Samotné sjednání schůzky, její průběh a výsledky jednání respektují určitý protokol, který má podobný průběh při jakémkoli druhu jednání. Mimo dodržení zmíněného protokolu charakterizuje obchodní schůzky řada dalších specifik.

Obvykle početnější čínská strana přichází na schůzky maximálně připravena, a to až do podoby podrobného seznámení se s technickými detaily předmětu obchodu. Použitím různých technik, tlačí protistranu do místa, kde z ní získají maximum informací, minimální cenu a řadu ústupků. Naopak čínská strana bude svá rozhodnutí oddalovat, zejména pak v případech, kdy narazí na problematiku, na kterou není připravena. Své rozhodnutí musí samy projednat ve svém kolektivu a pomocí časového nátlaku spolu s předstíraným nezájmem se snaží maximalizovat výhody pro svou stranu (Odehnalová, 2009). I po uzavření smlouvy lze počítat s praxí, že v případě jakýchkoliv změn výchozích podmínek, například v podobě změny cen vstupů ve prospěch protistrany, bude čínský tým tláčit na úpravy smlouvy směřující k narovnání výhodnosti. Výsledky takových jednání jsou pak v kompetenci obou stran a podléhají potencionální perspektivě dlouhodobé spolupráce (Odehnalová, 2009; Polák a Beranová, 2012; Seligman, 2007).

K urovnání nastalých neshod mezi obchodními partnery, ale i k otevření nové obchodní příležitosti, získání obchodních informací a referencí je nezbytně nutné mít *kuan-si*, neboli vztahy a konexe. Číňané jsou charakterističtí svou nedůvěrou v neznámé

vč. cizích lidí. V případě, kdy společnost nemá vybudovanou síť konexí, může využít prostředníky, kteří ji představí na potřebných místech. Poskytnou tzv. referenci o spolehlivosti dotyčného potenciálního partnera. Prostředníky mohou být stávající společnosti na čínském trhu, zastupitelé velvyslanectví, samostatní obchodní zástupci apod. Bez kvalitních konexí naráží nový podnikatelský subjekt na řadu potíží s navazováním obchodních partnerství, administrativou, byrokracií apod. Pomocí konexí lze získat i potřebné informace o solventnosti a solidnosti obchodního partnera, které obecně není možné získat v relevantní podobě např. z výkazů podniku (Obuchová, 1999; Polák, 2013a; Polák a Foltýnová, 2008; Seligman, 2007).

Jia, You a Du (2012) shledávají podobné prvky v síti konexí (*kuan-si*) v Číně a v síti osobních vztahů (*svyazi*) v Ruské federaci. Ip (2009a) a Yeh a Xu (2010) hodnotí ve svých výzkumech pozitivní i negativní dopady konexí do chodu čínské společnosti, z čehož lze dovodit významný vliv na obchodní vztahy, který je patrný již z uvedených skutečností. Mimo pozitiv, mezi která uvedení autoři začleňují například možnost sdílení hmotných zdrojů, společné řešení problémů a vyrovnání se s nejistotou, hodnotí i negativa v podobě přebujení byrokracie, rozmach klientelismu a rozvoj korupčního jednání na všech úrovních společnosti. Síla konexí založených na systému vyvážených vzájemných protislužeb je tak obousečnou zbraní dopadající hluboko do chodu státních i soukromých společností a do života běžných občanů, kteří je využívají např. k přístupu k lepší lékařské péči, vyššímu kariérnímu postavení, nalezení partnera, získání bytu, narovnání nedorozumění v mezilidských vztazích, resp. používají je i pro zdánlivé maličkosti, které by Evropan vyřešil zcela bez zásahu další osoby (Ip, 2009a; Seligman, 2007).

Ačkoliv je pro realizaci úspěšného obchodu důležité vybudování sítě konexí a důkladná příprava na tvrdá jednání, nejedná se o jediné předpoklady úspěchu v rámci obchodních vztahů na čínském trhu. I přes uvedenou náročnost jednání si Číňané potrpí na umění jemné zdvořilosti (*li-tie*) spočívající v souboru pravidel a zvyklostí. Host musí být vždy přivítán, mnohdy až s přehnanou pečlivostí, kdy odmítnutí pohoštění se setká spíše s ignorováním takového přání. Bez ohledu na vnitřní pocity musí Číňan zachovat vnější harmonii, očekává se od něj, že se vždy bude chovat slušně a nezpůsobí na veřejnosti trapnou událost nebo nepříjemnost. Uvedené jednání se spojuje právě s konfuciánským pojetím „nadřazeného člověka“ (Polák a Foltýnová, 2008; Štichauer, Kříž a Klausm, 2007; Tsai, Young a Cheng, 2011).

Specifická pravidla a zvyklosti mají pro cizince svá těžko pochopitelná úskalí. Pokud se Číňan chová ke svým blízkým, přátelům, kolegům a hostům s maximální snahou vyhovět všem, cizí lidi zpravidla přehlíží. Nepatří dovnitř jeho imaginárního kruhu známých, který tvoří určitou formu *kuan-si*. Vzhledem k potřebě zachování

harmonie se Číňané snaží vyvarovat vyjadřování záporu. Z toho důvodu je od nich v běžném životě i při obchodních jednáních obtížné získat jednoznačné odpovědi. Zejména v případě zamítavého stanoviska použije Číňan opisu, ve kterém vyjádří svou maximální snahu vyhovět v nelehké situaci, využije prostředníka, nebo se odmlčí. Snaží se tím také zachovat tvář svou i protějšku (Obuchová, 1999; Reuvid, 2008; Seligman, 2007).

Koncept tváře (*mien-c'*) je přímo spojen s filozofií mezilidských vztahů v Číně a ve velké části Asie. Člověk se má chovat dle uvedených ctností a zásad. Mít tvář je podstatné pro dobrou pověst, důstojnost a prestiž. Nejde jen o pouhou ztrátu, nebo zachování tváře. Tvář lze v čínském pojetí protějšku dát i různými lichotkami, komplimenty a projevem respektu. Na druhou stranu, tvář druhé osoby lze poškodit například jejím slovním napadením na veřejnosti a odporováním před svědky, slabou výmluvou při odmítnutí pozvání na večeři, neprokázáním patřičné úcty apod. Člověk může sám ztratit tvář neuváženým chováním spojeným s veřejným prezentováním svých emocí, tj. vzteku, smíchu, strachu apod. Nebezpečné může být i odvolání příkazu, nebo změna názoru, které značí neuváženost v rozhodnutí, které bylo již učiněno. V takových situacích si zainteresovaná osoba často pomáhá smyšleným příběhem omlouvajícím změnu. O zachování tváře se snaží zaměstnanec tím, že neuvádí skutečný důvod své odchodu ze společnosti, nebo se snaží zakrýt příčiny propuštění. Tvář si zachovávají i celé organizace od ministerstev až po podniky a jednotlivé podnikatele např. v podobě poskytnutí slevy z nadsazené ceny k umožnění získat tvář protistraně, nebo naopak tvrdým jednáním o maximalizaci výhod z obchodu na straně druhé. Tvář lze poškodit i na státní úrovni například nedůstojným přijetím státní návštěvy. V českých podmínkách se nabízí jako obecně známý příklad viditelné vyvěšení tibetských vlajek při návštěvě čínské delegace. Význam tváře je v Číně vnímán naprosto vážně. Jeho nepochopení může vést k významným komplikacím při obchodních jednáních, ale ve fatálních případech i k odvetě (Odehnalová, 2009; Seligman, 2007).

V případě návratu ke starým hodnotám po době významného vlivu komunismu, kdy obyvatelstvo znovu nabývá na kupní síle a jsou patrnější třídní rozdíly, mít tvář, znamená navzdory prezentovaným ctnostem a zachování harmonie, použít svou moc a peníze k získání prestiže. Ačkoliv je Čína známá jako „továrna na padělání“ téměř čehokoliv, pokud se chce člověk skutečně prezentovat, musí k tomu použít originály, čím se myslí značkové hodinky a obleky, chování se dle moderních trendů, posezení na kávě ve značkové kavárně patřící do celosvětového řetězce s notebookem a připojením na některou ze sociálních sítí apod. (Polák a Beranová, 2012; Štichauer, Kříž a Klausm, 2007).

Z uvedených skutečností je patrné, že pro vybudování dobrého vztahu mezi obchodními partnery je nezbytně nutné pochopit výrazně rozdílně smýšlející kulturu. Na jedné straně stojí zájmy zahraniční obchodní delegace, na straně druhé čínský vyjednávací tým, jehož úspěšnost je otázkou cti a zachování tváře. Zdárnost průběhu jednání spočívá mimo jiné v pochopení protokolu, gest, frází, důvtipu, promýšlení postupů, trpělivosti a možnosti využití konexí. Z toho důvodu je vhodné použít kvalitního tlumočníka, obchodního zástupce nebo jiné osoby, která se na konkrétním trhu pohybuje, má přehled a ještě lépe, dobré konexe. V jiném případě se zahraniční společnost vystavuje negativním dopadům celé palety rizik, komerční nevyjímaje.

Mimo tyto obecné postoje existuje rovněž podrobný protokol, kdy seznámení s ním výrazně ulehčuje komunikaci s čínskými obchodními partnery. Jeho respektování rovněž vytváří dobré jméno zahraniční společnosti. Stejně tak je důležité znát význam barev, písma, čísel a symbolů, jejichž neznalost může ovlivnit průběh obchodních jednání, avšak zcela jistě bude mít negativní dopady v rámci nezvládnutí marketingových operací (Polák a Foltýnová, 2008). Číňané neočekávají striktní dodržování protokolu zahraničním partnerem, respektují kulturní rozdíly a sami své zvyklosti s rozvojem společnosti upravují. Snaha o maximální dodržení protokolu je spíše vnímána jako pokus o podbíživé chování a je spojována se slabší vyjednávací pozicí obchodního partnera. Naprosté nerespektování však vede k tomu, že čínská strana vnímá obchodního partnera jako barbara, nikoliv jako civilizovaného partnera, který je obeznámen s čínskou kulturou a je schopen se chovat dle „dobrých mravů“, díky čemuž mohou přistoupit ke společnému jednání formou tzv. společného pátrání a hledání cesty (Odehnalová, 2009).

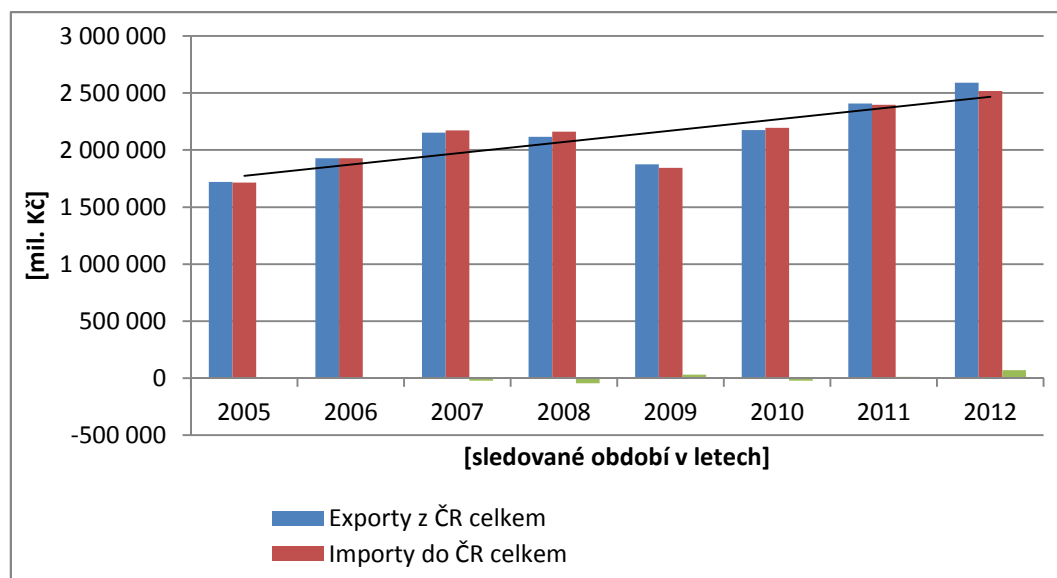
Z pohledu Evropana se popsaný systém obchodních a celkově kulturních zvyklostí může zdát nepochopitelný a popírající západní styl života, avšak i když Číňané upouští od některých zvyků, jež dostaly specifickou podobu v dobách komunismu, hrdě přijímají konfuciánský odkaz. Konfuciánství má stále a bude mít nepopíratelný vliv a jeho principy je proto třeba začlenit do řízení společnosti (Miles a Goo, 2013; Weber, 2009). Konfuciánství se prolíná s managementem a řízením lidských zdrojů (Bettignies a kol., 2011; Warner, 2010; Tsai, Young a Cheng, 2011), kdy normy chování z něj plynoucí tvoří morální kořen pro zaměstnance společností, přičemž mají pozitivní dopad do celkového otevření se západu (Han a Altman, 2010). Cheng (2011) považuje model konfuciánského systému politického vedení zakořeněného ve filozofii lidství jako systému schopného vytrvat v hledání harmonie a harmonizace mezi tradicemi národů v globálním světě. Vidí v něm možnost nalezení společné „řeči“ mezi národy, a tedy i dalšího přispění čínské civilizace světu. Vliv konfuciánství na jednání lidí je totiž podle všeho větší, než může být vliv individualismu a kolektivismu (Hsieh, 2011).

Mentalita čínské společnosti se pak nezbytně nutně odráží i v současném stavu vzájemného obchodu mezi ČR a ČLR.

5.2 SOUČASNÝ OBCHOD ČR A ČLR

Obchodní vztahy českých podnikatelských subjektů s jejich čínskými protějšky ve smyslu exportu do ČLR jsou v současné době považovány za jednu z priorit českého zahraničního obchodu. S ohledem na to, že Česká republika disponuje malými zásobami vlastního nerostného bohatství a obecně omezeným domácím trhem, lze z těchto skutečností a bilance zahraničního obchodu, která je také prezentována na obrázku 4, konstatovat, že v případě České republiky se jedná o malou proexportně orientovanou otevřenou ekonomiku. Obrázek 4 současně zachycuje období hospodářské krize, kdy zahraniční obchod ČR dosáhl v letech 2007, 2008 a 2010 záporné bilance. Poslední dva sledované roky skončily však přebytkem, konkrétně rok 2012 byl nejúspěšnějším s kladnou bilancí ve výši 72 145 mil. Kč. Zahraniční obchod má tedy obecně rostoucí vývoj s relativně vyrovnanou bilancí a je patrné, že celkový stav českého hospodářství závisí na úspěchu tuzemských společností při realizaci produkce na zahraničních trzích, kde musí čelit řadě různě významných rizik v rámci uskutečňování mezinárodní směny. Z toho pohledu je problematika rizik v mezinárodním obchodě aktuální pro tuzemské podnikatelské subjekty i stát v rámci udržení a rozvoje hospodářského růstu.

Obrázek 4: Bilance zahraničního obchodu České republiky za období let 2005 až 2012



Zdroj: Zahraniční obchod se zbožím podle teritoriálních seskupení, 2013¹¹

¹¹ Údaje za rok 2012 jsou předběžné.

Nejvýznamnějšími obchodními partnery ČR jsou zejména země eurozóny, konkrétně se jedná o Německo, kde dosahuje výsledek mezinárodního obchodu ČR kladného rostoucího vývoje. To dokládá příloha 1 disertační práce, která zachycuje zahraniční obchod ČR se zbožím podle teritoriálních seskupení v letech 2005 – 2012. Příloha 2 se následně již zaměřuje na strukturu zahraničního obchodu s Čínou v letech 2010 a 2011.

Tabulka 1: Vývoj vzájemného obchodu mezi ČR a ČLR v období let 2005 - 2012

Rok	Exporty do ČLR (v mil. Kč)	Importy z ČLR (v mil. Kč)	Obrat (v mil. Kč)	Saldo (mil. Kč)	Podíl exportu ČR do ČLR na celkových exportech z ČR	Podíl importu z ČLR do ČR na celkových importech do ČR
2005	5 413	89 263	94 676	-83 850	0,31%	5,21%
2006	8 103	118 342	126 445	-110 239	0,42%	6,14%
2007	12 701	172 614	185 315	-159 913	0,59%	7,94%
2008	11 398	194 833	206 231	-183 435	0,54%	9,02%
2009	13 852	190 951	204 803	-177 099	0,74%	10,36%
2010	18 320	241 697	260 017	-223 377	0,84%	11,01%
2011	22 341	251 754	274 095	-229 413	0,93%	10,50%
2012	24 937	242 856	267 793	-217 919	0,96%	9,64%

Zdroj: Zahraniční obchod se zbožím podle teritoriálních seskupení, 2013¹²

Přestože dle uvedených skutečností významná část českého exportu směřuje do zemí EU, kde díky historickým souvislostem v podstatě neexistují odlišnosti v sociálně-kulturních oblastech a je obecně platnou praxí zaměřit se více na právní a ekonomická specifika dané země, je neoddiskutovatelným faktem stále rostoucí význam asijských trhů a jejich vliv na celosvětový ekonomický růst. Zde nabývají na významu právě výše uvedené znalosti sociálně – kulturních odlišností.

Při porovnání exportu a importu v rámci obchodů mezi Čínou a ČR, lze na základě dat Českého statistického Úřadu (Zahraniční obchod se zbožím podle pohybu zboží, 2012) konstatovat, že v posledních 12 letech objem obchodů roste, a to v obou směrech. Nicméně import z ČLR do ČR je stále výrazně vyšší, než obchody v opačném směru. To se projevuje v prohlubování záporného salda, což je v absolutních i procentních hodnotách prezentováno ve výše uvedené tabulce 1. Z hodnot je patrný nárůst celkových obchodů i podílů zahraničního obchodu ČR na celku vůbec. V posledním období došlo k situaci, kdy importy do ČR stagnují, na rozdíl od exportů ČR, které si udržely rostoucí trend.

¹² Údaje za rok 2012 jsou předběžné.

Mimo obecně známé skutečnosti o výkonnosti čínské ekonomiky a mnohdy zavádějící zprávy plynoucí z politického uspořádání a poetického vnímání asijské, resp. v tomto případě čínské společnosti, o aktuálnosti tématu disertační práce svědčí i skutečnost, že je Čína v rámci "Exportní strategie České republiky pro období 2012 až 2020" považována vedle Brazílie, Indie, Iráku, Kazachstánu, Mexika, Ruské federace, Srbska, Turecka, Ukrajiny, USA, Vietnamu za prioritní zemi pro český export (Exportní strategie ČR, 2012; Prioritní země pro export, 2012).

Změnu postoje české politické scény k Číně, jako potenciálnímu trhu pro české výrobce, dokládá i návštěva čínské ambasády bývalým prezidentem ČR v doprovodu některých politiků u příležitosti státního svátku 63. výročí založení ČLR, kde Václav Klaus v rámci projevu zmínil i přání posílení vzájemné spolupráce a přátelských vztahů mezi oběma zeměmi, čímž se vzájemně doplnili s projevem velvyslance ČLR v České republice Jü Čching-tchajem (v pchin-jinu Yu Qingtai), který již při návštěvě jižní Moravy v srpnu 2012 diskutoval s předsedou Asociace krajů ČR a hejtmanem Jihomoravského kraje Michalem Haškem o možné spolupráci v rámci čínských investic, podpory českých společností, rozvoje infrastruktury a turismu, vznikem technologických zón a high-tech nebo spolupráce mezi vysokými školami (Klaus se Škromachem uctili Mao Ce-tunga, 2012; Čínská ambasáda uspořádala recepci u příležitosti státního svátku 63. výročí založení ČLR, 2012). V rámci nastartování nové etapy vzájemné spolupráce rozvíjí své aktivity zejména Ministerstvo zahraničních věcí ČR a Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR i soukromé a zájmové organizace, jako například CIF, HKTDC, SP ČR (China Investment Forum, 2012; Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR podpoří rozvoj česko-čínských hospodářských vztahů, 2012; MZV k prvnímu setkání koordinátorů pro spolupráci ČLR a zemí Střední a Východní Evropy, 2012).

K politickému otevření dveří do Číny vyzvalo současného prezidenta České republiky Miloše Zemana představenstvo Svazu průmyslu a dopravy ČR v čele s Jaroslavem Hanákem. Vstřícný postoj prezident projevil nejen k podpoře rozvoje průmyslu, ale i směrem k rozvoji technického školství a aplikovaného výzkumu (Představenstvo Svazu se setkal s prezidentem ČR, 2013). Významnější aktivity rozvíjí i Hospodářská komora ČR, která v čele se svým prezidentem Petrem Kuželem přijala čínského velvyslance J. E. Jü Čching-tchaje a čínského obchodního radu Fej I-sianga (v pchin-jinu Fei Yixiang). Cílem takových setkání je otevření možností rozvíjejících vzájemnou obchodní spolupráci. Konkrétní dopady se mohou projevit v zjednodušení podnikatelského prostředí i pro české obchodníky např. v podobě zjednodušení vízové povinnosti (Vodná, 2013). Na podporu obchodních operací bylo již v roce 2010 založeno v Pekingu EU SME Centre, které poskytuje praktickou pomoc evropským malým a středním podnikům. Centrum je financované Evropskou unií a poskytuje

zdarma řadu praktických informací, rad a obchodních nástrojů, jejichž účelem je rozvoj podnikání a řešení problémů, které mohou podnikatelské subjekty na čínském trhu potkat (EU SME Centre, 2013; Šandová, 2013).

Z uvedených skutečností plyne, že snahy o rozvoj podnikání směrem k Číně lze identifikovat jak na národní úrovni, tak i na úrovni EU, což v následujících letech potenciálně otevře řadu možností pro podnikatelskou sféru, ale současně i pro instituce zabývající se vědou a výzkumem, které musí pružně reagovat na vývoj společnosti. Z pohledu Evropské unie je možné cítit potřebu zvýšení konkurenceschopnosti nejen v oblasti technologií, které se neustále rozvíjí, ale zejména v oblasti pracovní síly, jenž nestačí během krátkého období pružně reagovat na velmi významné změny v požadavcích průmyslu (Cedefop, 2013).

Kromě komerčního rizika je však se zahraničním obchodem nezbytně spojeno také riziko, které vyplývá z obecného prostředí dané země, resp. teritoria. Model hodnocení rizika určité země generuje na základě různých informací kvantitativní posouzení rizika jejího kreditu na základě skupin tří indikátorů, a to na hodnocení platební zkušenosti účastníků Konsensu OECD, finanční situaci a ekonomické situaci. Ve výsledném hodnocení se může odrazit i kvalitativní hodnocení řady faktorů a zkušeností s daným teritoriem včetně politického rizika, které kvantitativní hodnocení nebere v potaz (Klasifikace zemí, 2013; The Export Credits Arrangement text, 2013).

Země jsou v rámci výstupu modelu zařazeny do 7 kategorií, ve kterých 7. kategorie reprezentuje země s nejvyšší úrovní teritoriálního rizika. 1. kategorie zahrnuje analogicky země s minimální úrovní rizika. Zvláštní skupinu představují země s klasifikací do kategorie 0, u kterých se neuvažuje s existencí teritoriálních rizik. V této kategorii jsou klasifikovány země s vysokými příjmy na obyvatele. U těchto zemí se počítá s pojištěním komerčních rizik na tržním principu, tzn. bez státní podpory. Čína, kterou se ve své disertační práci zabývám, je zařazena do kategorie 2, což umožňuje případně mnohonásobně levnější zajištění obchodního případu, než u zemí s horším hodnocením (Klasifikace zemí, 2013).

Pro realizaci obchodních operací na zahraničních trzích jsou samozřejmě nezbytné informace, a to nejen obecné informace o dané zemi, ale zejména pak konkrétní informace vztahované k samotné realizaci obchodu jako po věcné, tak po formální stránce. V případě obchodních aktivit v Číně, a nejen v ní, má exportér možnost využít subjekty sloužící k podpoře exportu ČR nebo subjekty, které v této oblasti vyvíjí své podnikatelské aktivity. Konkrétně lze oslovit například Hospodářskou komoru ČR, agenturu CzechTrade, EU SME Centre, Svaz průmyslu a dopravy ČR, Českou exportní banku, Velvyslanectví České republiky v Pekingu, Generální konzuláty ČR v Šanghaji a v Hongkongu, Exportní garanční a pojišťovací společnost a jiné, které nemusí nutně

působit pouze v rámci ČR. Zejména pokud má podnikatelský subjekt nějakou formu partnerství se společnostmi v zahraničí, lze využít subjekty v dané zemi. K ČR je v tomto kontextu obchodně nejbliž Německo a Slovensko. Každý subjekt má své možnosti a kvality, které lze využít dle konkrétních potřeb podnikatele.

V rámci podpory exportu působí i jednotlivé svazy a oborové komory, jako jsou např. Svaz průmyslu a dopravy ČR a Hospodářská komora České republiky. Na Evropské úrovni je možné hledat informace a podporu s konkrétním zaměřením na vstup na Čínský trh u EU SME Centre. V rámci podnikatelské sféry existuje řada subjektů, jako jsou překladatelské agentury, banky, obchodní a informační zprostředkovatelé, právní agentury, pronajímatelé prostor sloužících k podnikání apod., kteří působí se zaměřením na asijské trhy. V rámci podnikatelských aktivit směřujících do Číny lze uvést:

- VIT Consulting s.r.o.¹³ – poradenské služby,
- USB Media spol. s r.o. - China Trade¹⁴ – poradenské služby,
- HKTDC - Hongkongská rada pro rozvoj obchodu¹⁵ – poradenské a organizační služby,
- HYL s.r.o.¹⁶ - pořádání školení, seminářů, kurzů a poskytování poradenství, realizátor seriálu přednášek zaměřených na podnikání v Číně nazvaného Čínské investiční fórum,
- STAR Czech s.r.o.¹⁷ – překladatelské služby,
- ČSOB - člen mezinárodní banko-pojišťovací skupiny KBC¹⁸ – bankovní služby,
- Regus¹⁹ – pronajímatel prostor a virtuálních kanceláří,
- SCWP SCHINDHELM²⁰ v zastoupení např. Chalupsky & Partner v.o.s – právní služby,
- PELMI, spol. s r. o.²¹ – speditér a další.

¹³ viz. webová stránka <http://www.vitconsulting.cz/>

¹⁴ viz. webová stránka <http://www.china-trade.cz/>

¹⁵ viz. webová stránka <http://www.hktdc.com/info/ms/cs/Czech.htm>

¹⁶ viz. webová stránka <http://www.hyl.cz/>

¹⁷ viz. webová stránka <http://www.star-transit.cz/>

¹⁸ viz. webová stránka <http://www.csob.cz/cz/csob/Servis-pro-media/Stranky/O-Skupine-KBC.aspx>

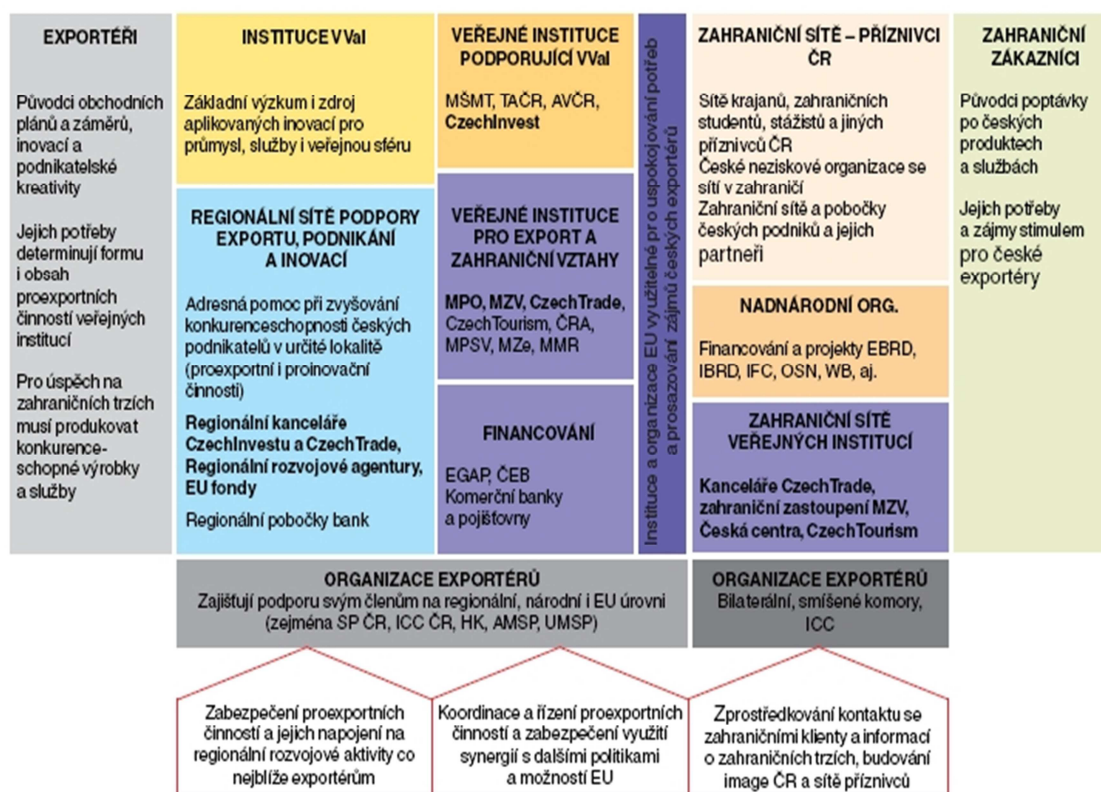
¹⁹ viz. webová stránka <http://www.regus.cz/>

²⁰ viz. webová stránka http://cz.schindhelm.com/content/country/ceska_republika/pravnik_praha_plzen_ceska_republika/index_cze.html

²¹ viz. webová stránka <http://pelmi.esol.cz/>

Obrázek 5 na potom znázorňuje podporu českého exportu tak, jak jej prezentuje Vláda České republiky ve své „Exportní strategie České republiky pro období 2012 až 2020“.

Obrázek 5: Exportní ekosystém ČR



Zdroj: Exportní strategie ČR, 2012, str. 30

Exportér může zjistit základní informace o zemi, kde plánuje obchodní aktivity, právě prostřednictvím uvedených subjektů, a to v základní podobě i bezplatně. Při hodnocení rizikovosti obchodu lze vycházet již s hodnocení míry teritoriálního rizika uvedeného na webových stránkách EGAP. Jedná se o klasifikaci, která se provádí periodicky alespoň jedenkrát ročně na základě výsledků ekonometrického modelu, který zpracovává aktuální údaje MMF a Světové banky o finanční a ekonomické situaci klasifikovaných zemí spolu s údaji o platebních zkušenostech vývozních úvěrových pojiřtřoven zemí účastníků Konsensu OECD.

Teritoriální riziko každé země je tedy vždy určitým způsobem vymezeno a ve své podstatě zveřejněno. Komerční riziko se však odvíjí vždy od konkrétního vztahu dvou subjektů, v tomto případě subjektů, které si jsou vzdáleny geograficky, kulturně i myšlenkově. Nicméně vzájemná obchodní bilance ČR s Čínou, i růst významu pozice Číny v celosvětovém měřítku, ukazuje na důležitost výzkumu tohoto teritoria a obchodních vztahů v rámci tohoto území jako celku.

6 Realizace výzkumu

Výzkum pro účely naplnění cíle disertační práce byl rozdělen do dvou fází, a to na předvýzkum a fázi samotného výzkumu. Předvýzkum byl realizován formou kvalitativního šetření prostřednictvím řízených rozhovorů s vybranými zástupci státem podporovaných organizací, které se zabývají problematikou exportu nebo se na něm přímo podílejí, případně působí jako profesní sdružení jiných organizací s tímto zaměřením. Důvodem výběru těchto organizací byla rozsáhlá datová základna, ze které bylo možné čerpat informace o mezinárodním obchodě obecně, o rizicích mezinárodního obchodu a získat poznatky o organizacích, které se orientují na export do Číny.

Při realizaci fáze výzkumu byl pro potřeby sběru primárních dat použit dotazník, jehož struktura vychází z teoretického vymezení komerčního rizika. Dotazník, který je uveden v příloze 3 disertační práce, se sestává ze tří částí, kdy se v každé z nich nachází soubor otevřených a uzavřených otázek. První část dotazníku se zaměřuje na identifikaci podnikatelského subjektu. Druhá část je orientována na vnímání jednotlivých projevů komerčního rizika, tedy odstoupení obchodního partnera od kontraktu, změny kontraktu, bezdůvodného nepřevzetí produktu, platební nevůle a platební neschopnost. Uvedené okruhy byly rozpracovány do dílčích otázek a podotázek. Důraz byl kladen na zjištění vnímání závažnosti jednotlivých rizik a na jejich projevy v praxi, na prevenci rizik a vypořádání následků projevů rizik a na náklady spojené s touto činností. Třetí část dotazníku tvoří okruhy otázek týkající se hodnocení obchodního partnera, vyjednávací pozice exportéra a dalších rizik souvisejících s exportem do ČLR. Při zjišťování závažnosti rizika byla použita stupnice od 0 do 5, kdy 0 reprezentuje minimální závažnost vnímání rizika, kdežto 5 reprezentuje maximální závažnost vnímání komerčního rizika. Je zde tedy respektováno obecné pravidlo, že škála nemá obsahovat lichý počet stupňů, aby respondenti neměli možnost volit tzv. střední cestu a museli se rozhodnout pro vyšší, nebo nižší závažnost. Zvolený bodovací rozsah také umožní případné jednodušší dělení rizika na riziko s malou, střední a velkou důležitostí, resp. významností.

Struktura dotazníku sloužila jako osnova v rámci realizace řízených rozhovorů, kdy respondenti současně odpovídali na otázky a vyjadřovali se k jednotlivým okruhům dané problematiky. Tento postup otevřel možnost, jak získat strukturovaná data a současně proniknout do zkoumaného tématu dle potřeb a praktických zkušeností jednotlivých respondentů.

Důležitou fází realizace výzkumu byla samotná identifikace českých podnikatelských subjektů exportujících do Číny a vymezení předmětu jejich vývozu. V rámci skupiny

českých podnikatelských subjektů lze nalézt ty, které mají v Číně společný podnik²², avšak důležité jsou ty, které aktivně do Číny exportují. Z exportujících podnikatelských subjektů byly vyloučeny ty, které jsou exportéry luxusního zboží, u něhož je rozhodovací proces kupujícího v podstatě specifický, a dále byli vyloučeni exportéři vína, neboť i zde se jedná o výrazné specifikum. Spolu s růstem kupní síly na čínském trhu se právě víno stává poptávaným artiklem²³. Vzhledem ke svému specifickému charakteru se blíží k obchodu s luxusním zbožím. Tyto obchodní transakce však nejsou v souladu se záměrem disertační práce. Jsou ovšem jistě zajímavým tématem vhodným k samostatnému výzkumu, který by mohl zmapovat a vyhodnotit tuto obchodní příležitost týkající se oblasti vinařství, například z pohledu silných a slabých stránek relativně malých českých vinařských podniků vůči absorpci rozsáhlého čínského trhu a příležitostí a hrozeb plynoucích z působení na čínském trhu v kontextu výnosnosti takových obchodů.

Současně byly ze souboru vyřazeny ty podnikatelské subjekty, které se zabývají pouze investováním v Číně bez realizace exportu a subjekty, které podnikají v oblasti poskytování finančních služeb, nebo vyváží do Číny suroviny a odpad určený pro další zpracování. Základní soubor tak sestává z 24 společností působících ve zpracovatelském průmyslu, konkrétně pak v oblasti:

- strojírenství,
- elektrotechniky,
- energetiky,
- chemického průmyslu,
- letectví,
- modernizace výroby za účelem jejich ekologizace.

Při rozdělení těchto podniků do jednotlivých kategorií²⁴ dle velikosti je v tomto základním souboru 17 podniků z kategorie velkých, 6 podniků z kategorie středních a 1 subjekt z kategorie malých podniků.

Statistický soubor je potom tvořen 14 podniky exportujícími výrobky, zařízení a celky z oblasti strojírenství, elektrotechniky, energetiky a letectví. V rámci sběru primárních dat se podařilo vymezit skupinu výrobních podniků, které se svým charakterem jeví

²² Základní přehled exportujících podniků a podniků majících v Číně společný podnik je uveden na stránkách <http://www.businessinfo.cz/cs/zahranicni-obchod-eu/teritorialni-informace-zeme/cina.html>. Autor disertační práce v rámci realizace primárního výzkumu vzorek podniků rozšířil dle aktuálních informací od dotazovaných.

²³ viz např. Tinl, 2012

²⁴ Určení velikosti podniku bylo převzato z Nařízení Komise (ES) č. 800/2008, Přílohy I, Článek 2 stanovujícím počet zaměstnanců a finanční prahy vymezující kategorie podniků.

z pohledu vnímání rizik jako homogenní. Tento předpoklad byl také testován v rámci statistického vyhodnocení dat.

Výzkum reflektuje 73 %, resp. 70 % zastoupení na celkovém exportu z ČR do Číny v letech 2010 a 2011. Struktura exportu a importu v rámci zahraničního obchodu s touto zemí je uvedena v příloze 2 disertační práce. Zbylé položky českého exportu, které byly z výzkumu vyloučeny, představují zejména kategorie exportu odpadů a surovin určených pro další zpracování, dále pak kategorie vývozu luxusního a volnočasového zboží. Český export spotřebního zboží je ve srovnání s importem z Číny minimální.

7 Modelování komerčního rizika exportu do Číny

V odborné literatuře se pojem model objevuje v různém kontextu relativně velmi často. Obsah tohoto pojmu je možné vymezit mnoha různými způsoby, přičemž nejčastěji bývá model definován jako zjednodušená forma zobrazení podstatných charakteristik zkoumaného jevu (Jura, 2005). Samostatnou problémovou oblast potom tvoří matematické modely, jejichž součástí jsou i modely statistické.

Hlavní klasifikace matematických modelů tyto modely člení na modely deterministické a stochastické. Deterministické modely jsou pak charakteristické tím, že mají povahu zákonitostí, tzn., že veličiny zahrnuté v modelu jsou nesporné a číselné konstanty jsou pevně dány. Takový model má tedy známou strukturu, popsanou rovnicí s jednoznačnou platností. Druhou skupinou matematických modelů jsou modely stochastické, označované také jako modely pravděpodobnostní. Ty pracují s prvky nejistoty, které mají za následek to, že platnost rovnice je pouze přibližná, rovnice tedy platí pouze s určitou pravděpodobností. Pravděpodobnostní modely jsou rovněž charakteristické tím, že umožňují poměrně přesné matematické nakládání s veličinami a vztahy mezi nimi přesto, že tyto vztahy platí pouze přibližně.

Na bázi stochastického modelu je také řešena problematika stanovení velikosti komerčního rizika exportu do Číny, a to zejména z důvodů, které se při matematickém modelování často objevují jako překážky celého procesu. Jsou to zejména (Hindls, Hronová a Novák, 1999):

- přílišná složitost reality, která znemožňuje sestavení matematického modelu, nebo implikuje matematický model natolik složitý, že se stává nepoužitelným;
- neurčitost, vyplývající z omezené schopnosti přesně definovat realitu i výchozí pojmy.

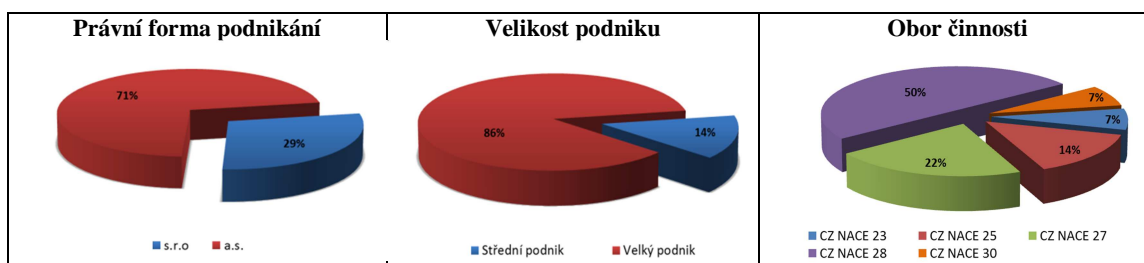
Tyto problémy vyplývají také ze skutečnosti, že jevy a procesy, které tvoří realitu, nikdy nestojí samy o sobě, ale jsou vždy určitým způsobem vzájemně propojeny, vzájemně se tedy podmiňují a ovlivňují. Většina situací je pak charakteristická tím, že na určitý jev působí nedefinovatelné množství vzájemně se podmiňujících faktorů, které nelze v plném rozsahu postihnout, ani změřit. Model se zde tedy omezuje pouze na ty faktory, u kterých se předpokládá, že výsledek určují významným, rozhodujícím způsobem. V těchto případech také dochází k tomu, že stejná kombinace vybraných příčin má u různých subjektů různý výsledek (Hendl, 2012). Jedná se o tzv. volnou závislost, na jejímž základě je také nutné konstruovat model stanovení komerčního rizika exportu do Číny, kdy dva podniky exportující stejný druh produkce a mají vůči svým obchodním partnerům stejnou vyjednávací pozici, budou vystaveny komerčnímu

riziku různé závažnosti. Určitý výsledek je sumarizací určitých příčin a jejich vzájemných interakcí (Hindls, Hronová a Novák, 1999), přičemž stejné skutečnosti podléhá také problematika závažnosti komerčního rizika, které je pro účely naplnění cíle disertační práce definováno jako závisle proměnná. Na tuto veličinu potom v reálném světě působí řada faktorů představujících proměnné nezávislé. Dílčím cílem disertační práce je proto identifikace faktorů, které potenciálně velikost komerčního rizika ovlivňují.

Řešení problému stanovení velikosti komerčního rizika je založeno zejména na primárním výzkumu. Pro výzkum komerčních rizik exportu do Číny byl realizován primární výzkum, který byl uskutečněn formou strukturovaného rozhovoru. Dotazník, který byl podkladem strukturovaného rozhovoru, je uveden v příloze této disertační práce.

Primární výzkum byl realizován na statistickém souboru 14 podnikatelských subjektů exportujících svou produkci na Čínský trh. Výběrový poměr má tedy hodnotu 58,33 %. Podnikatelské subjekty zařazené do statistického souboru představují střední a velké podniky s právní formou podnikání akciová společnost a společnost s ručením omezeným. Hlavní předmět podnikání všech vybraných podniků, statistických jednotek, spadá do odvětví zpracovatelského průmyslu, tj. sekce C klasifikace CZ-NACE. Základní charakteristika složení statistického souboru je graficky znázorněna na obrázku 6.

Obrázek 6: Charakteristika složení statického souboru



Zdroj: Vlastní zpracování

Z prezentovaného obrázku je patrné, že ve statistickém souboru mají největší zastoupení podniky, které jsou výrobci relativně vysoce specializovaných zařízení, což ve své podstatě také koresponduje s charakteristikou sortimentní skladby exportu do Číny.

Data a informace, které byly získány v rámci primárního výzkumu provedeného v podnicích tvořících statistický soubor, byla dále zpracována ve dvou směrech, a to metodou obsahové analýzy a dále relevantními statistickými metodami.

7.1 VÝSTUPY OBSAHOVÉ ANALÝZY

Obsahová analýza představuje zjišťování prostoru věnovaného tématům, událostem, slovům apod. Má tedy charakter spíše popisný, než objasňující, umožňuje však srovnání přesto, že testování statistických hypotéz zde není možné, protože k významným charakteristikám obsahové analýzy patří zejména subjektivnost (Jandourek, 2008; Dvořáková, 2010).

Při využití obsahové analýzy jsou nejdříve hledány, identifikovány a formulovány prvky a fenomény, které je pak také možné kvantifikovat (Reichel, 2009). Díky těmto skutečnostem lze obsahovou analýzu označit za kvalitativně-quantitativní. V rámci obsahové analýzy jsou sledovány nejčastější shodné prvky v kontextu zaměření primárního výzkumu.

Již před započítím rozhovoru se většina dotazovaných shodně zmiňovala o diametrálních odlišnostech ve způsobu obchodování běžném na čínském trhu. Přes jazykovou bariéru, rozdílné vnímání světa, propracovaný systém řízení obchodních jednání, až po opakovanou frázi, že „Číňan bude vždy primárně Číňanem.“ Uvedené tvrzení lze chápat v několika rovinách, a to od národního uvědomění Číňanů samotných, jejich vnímání Číny a zbytku světa, individualismu a kolektivu, až po konkrétní specifický tamní způsob vystupování a jednání. O obchodních zvyklostech v Číně je blíže pojednáno v kapitole 5.1.3 na straně 57 a následujících.

Z realizovaných rozhovorů vyšla najevo skutečnost, že očekávání vysoké loajality je v tomto smyslu bezpředmětné jak od čínských obchodních partnerů, tak od čínských obchodních reprezentantů a zástupců. Respondenti konstatovali vysokou připravenost čínské strany a celkovou vysokou časovou i psychickou náročnost obchodních jednání, ve kterých docházelo běžně k oddalování uzavření smluv a nerespektování dohodnutých ujednání. Zde je typické, že pokud se změní vstupní podmínky ujednání, které platilo jeden den, dohody padají a musí se jednat znovu. Taktéž čínský obchodní zástupce se bude snažit maximalizovat vlastní prospěch s ohledem na aktuální politické zájmy jak na národní, tak i mezinárodní úrovni, a pak teprve budou podstatné obchodní dohody se společností, kterou zastupuje.

Respondenti se shodují na faktu, že Číňané jsou velmi pragmatičtí. Jakmile dojde ke změnám, které zapříčiní snížení výhodnosti sjednaného obchodu, snaží se vyjednat úpravu parametrů uzavřeného kontraktu. Svá obchodní jednání systematicky směřují k maximalizaci výhod plynoucích z kontraktu i v případě, kdy k žádným významným změnám nedochází. Obvykle se stává předmětem jednání dokončení zakázky v případě, že česká strana akceptuje 10–15% zádržného např. do uvedení zařízení do provozu a odzkoušení. Čínská strana pak přichází s řadou výtek týkajících se nedodržení

smluvních závazků dodavatele a z toho plynoucí odmítnutí úhrady poměrné části smluvní ceny obchodního případu. Tyto situace lze označit jako další zkoušku odolnosti a obchodních dovedností dodavatele, který je nucen všechny námitky, třeba i zcela nesmyslné, vyvracet. Záleží pak na vzájemných neformálních vazbách, kontaktech a dlouhodobosti obchodních vztahů. Jako příklad lze v této souvislosti uvést existenci pravidelných dodávek, specifickou obchodu, či jedná-li se o obchod se zařízením s jedinečným technickým řešením, potažmo jak jsou nastaveny platební podmínky apod.

Další komplikací, uváděnou nejen v rámci obchodních vztahů, je individuální jednání a vyjadřování rozdílných názorů jednotlivce. S fatálními následky se setkává zmiňovaný způsob vyjadřování u představitelů na vyšší úrovni, tj. vedení společnosti nebo představitelů státní moci, zejména u otázek, které jsou tabuizované, nebo jsou chápány jako interní záležitost Číny samotné. Mezi takové otázky patří například nedodržování lidských práv v Číně, vyjádření názoru vyvěšením tibetské vlajky apod. Taková vyjádření jsou chápána jako zpochybňování tradice zavedených zvyklostí a systémů řízení společnosti, kterým, dle názoru Číňanů, nemůže cizinec porozumět. Navíc se má za to, že takovým jednáním je popírána čínská svrchovanost a jsou narušovány snahy o jednotnost (viz problematika Hong Kongu, Macaa, Tai-wanu a Tibetu).

Zde je patrný rozdíl mezi evropskou kulturou, jejíž sjednocení je teprve na začátku, a čínskou kulturou, která je vytvářena historicky. Čína je obecně Číňany vnímána jako jeden celek, v rámci kterého se dílčí části snaží o nezávislost, avšak při jakékoliv úrovni dosažené autonomie budou vnímány jako součást Číny. Na druhé straně sjednocení Evropy je neustále na různých úrovních zpochybňováno²⁵. Pevně zakořeněné prvky individualismu na straně jedné a jednoty na straně druhé tak mohou často tvořit zdroje vzájemného nepochopení v rámci obchodních jednání.

²⁵ Mezi české významné osobnosti kritizující integraci Evropy patří např. bývalý český prezident Václav Klaus (viz web <http://www.klaus.cz/>) a nezávislý analytik, poradce a kouč Petr Robejšek (viz web <http://www.robejsek.com/>), kteří rozporují řadu skutečností. V rámci EU je v současné době vnímána významná role Francie a Německa jako rozhodovacího tandemu, který tvoří určitou překážku na celkovém sjednocení. EU nelze považovat za stát, federaci ani konfederaci. Spíše jde o částečně politické, ekonomické, měnové a sociální uskupení, respektive dílčí unie, které jsou ovšem rozdílné, jejich členové se kryjí pouze částečně, tj. členové jedné unie nemusí být členy druhé. Jednotná měna jako dílčí nástroj unifikace je zpochybňována. Monetární unie tedy nefunguje a fiskální neexistuje. V rámci EU, kde existují státy se silnými transatlantickými vazbami (např. v rámci NATO, G7 a OBSE), je možné identifikovat řadu individuálních cílů, které jednotliví členové prosazují s různou úspěšností. Naproti tomu společné cíle v rámci integrace jsou vnímány jako uměle vytvořené úředníky z Bruselu. Jednotlivé sjednocující prvky tedy nejsou dostatečně zakořeněny v podvědomí lidí v jednotlivých státech EU, z čehož plyne neexistence podstatného důvodu, proč se integrovat. Naopak spolu se sjednocením se pojí často strach ze ztráty nezávislosti, suverenity a možnosti rozhodovat o vnitrostátních problémech.

Důležitý prvek při obchodu spočívá v očekávání benefitů, které z něj plynou. V rámci výzkumného vzorku lze identifikovat možné důvody vedoucí k obchodu v podobě snahy proniknout na trh s dlouhodobě vysokým růstem HDP a účelovou podporou investic. Podniky chtějí uplatnit svůj sortiment na tamním trhu, případně vytvořit společný podnik, v rámci kterého by se jejich výrobky snadněji etablovaly. Další důvod spočívá ve využití levnější výroby, jejíž výstupy budou určeny pro tamní trh i pro export. Takže důvody českých exportérů ke vstupu na čínský trh spočívají v realizaci výnosných prodejních, investičních a výrobních aktivit.

Při realizaci exportních aktivit je nutné současně identifikovat co nejpřesněji důvody k realizaci obchodu na čínské straně. V případě importu do Číny je standardním důvodem nákupu potřeba zajištění výrobního zařízení nebo jeho části, součástek, motorů apod., které si neumí vyrobit čínská strana v dostatečné kvalitě sama, nebo je to pro ni příliš nákladné. Jako další běžný důvod se uvádí potřeba získání nových technologií, a to legální i nelegální cestou. Na čínském trhu se lze běžně setkat se snahou o navázání spolupráce za účelem získání chybějících provozních prostředků v podobě realizace zahraničních investic. Různé, zejména podvodné, společnosti také hledají obchodní partnery, ze kterých chtějí vylákat prostředky za závazky, které následně nesplní, dále pak informace, které lze zpeněžit apod. Mezi důvody vedoucí k realizaci obchodu patří i záměr expanze na zahraniční trh za účelem prodeje výrobků, zboží a služeb, realizace investic, otevření výroby a získání potřebných surovin. Je tedy patrné, že existuje řada důvodů, na základě nichž lze konstatovat oboustranný zájem na realizaci obchodu s tím, že cíle a zájmy obou stran mohou být velmi rozdílné, z čehož plyne i růst rizik spojených s obchodními aktivitami českých exportérů.

Uvedené skutečnosti vedou k otázce vnímání kontraktu čínskou stranou. Na základě realizovaných řízených rozhovorů lze konstatovat, že podepsaná smlouva může být z čínské strany chápána jako určitá dohoda o tom, že bude obchod v budoucnu realizován. Skutečnost může být ovšem zcela opačná. Záleží pak na nabízeném produktu, jeho ceně, jedinečnosti, technologii, resp. na tom, zda čínská strana skutečně chce obchod realizovat, což jí ovšem nebrání v tom, aby současně prováděla průzkum dalších alternativ a konkurence za účelem maximalizace výhodnosti obchodního případu. Pokud nalezne lepší způsob realizace obchodu, není neobvyklé, že přestane komunikovat, což lze označit za alternativu ukončení spolupráce.

Stejně tak přestane komunikovat i podvodná společnost, která je další hrozbou, se kterou se exportéři na čínském trhu setkávají. Cílem podvodných společností je vylákat z protistrany peníze, či zpeněžitelné informace. Situace je rozdílná u podniků, které mají nakontraktované pravidelné dodávky do Číny, zajištěné platební podmínky, ověřené obchodní partnery a zprostředkovatele, využívající partnerských společností v Číně pro

získání informací a k realizaci dalších obchodů. Lze konstatovat, že optimálním případem je zajištění průběžné úhrady prostředků v souvislosti s rozpracovaností určité zakázky ve výši výrobních nákladů příslušného dodavatele. V takovém případě může společnost rychleji reagovat na vzniklé události, případně přenést řešení některých obchodních situací přímo na podnik sídlící v Číně. Jako běžně užívaným zajišťovacím nástrojem byly respondenty označeny dokumentární akreditiv a bankovní záruka.

V kontextu podpory českého exportu v prostředí, které čeští obchodníci označují za jedno z nejnáročnějších a vysoce konkurenčních vůbec, zaznívala jako významná výtka ze strany respondentů minimální podpora ze strany české diplomacie z pohledu vytváření podmínek k realizaci obchodu a servisu v případě řešení krizových situací. Vzhledem k potřebě formalizování vztahů, vyjednávání obchodních pozic, tvorby konexí charakteristických pro čínské obchodní prostředí, uvádí exportéři tento nedostatek jako závažný. Českým podnikatelům tento stav způsobuje například větší obtížnost získání obchodních víz, zhoršuje výchozí pozici pro vyjednávání a neposkytuje možnost podpory při řešení komplikací v obchodních případech. Jako etalon podoby politické podpory uváděli dotazovaní Německo a aktivitu kancléřky Angely Merkelové v mezinárodních vztazích s Čínou. Rostoucí podpora budování obchodních vztahů s Čínou tedy vyplývá z "Exportní strategie České republiky pro období 2012 až 2020", kdy je právě Čína zahrnuta mezi prioritní země pro český export. V současné době probíhá snaha ze strany Svazu průmyslu a dopravy o spolupráci s Velvyslanectvím ČLR za účelem usnadnění vízové povinnosti pro české podnikatelské subjekty²⁶.

Velikost komerčního rizika ovlivňuje řada faktorů. Nepochopení resp. přesněji nevnímání odlišností prostředí čínského trhu a mentality způsobí, že z pohledu pravděpodobnosti velikost komerčního rizika bude v podstatě maximální. Pokud se exportér nepřipraví na uvedené odlišnosti, nepodaří se mu jakýkoliv exportní obchod realizovat, přijde o investované prostředky, reálně hrozí riziko okopírování patentů, vzorů apod. Atraktivnost v podobě velikosti čínského trhu je v tomto smyslu relativní. Z výsledků primárního výzkumu vyplynulo, že reálnost realizace obchodu do půl roku od zahájení působení na čínském trhu je minimální i přes jakékoliv absorpční možnosti tohoto trhu.

Čína je rozsáhlým trhem spíše pro Číňany samotné a výrobky vyrobené v čínských továrnách. Zahraniční společnosti vyrábějící v Číně se snaží své obchodní značky přeložit do čínštiny včetně výběru vhodných znaků, aby zvýšili atraktivnost svých výrobků. Snahou čínské vlády je udržení tzv. jednosměrného toku zboží a prostředků,

²⁶ blíže viz SP ČR pomůže při získání víz do Číny a při podpoře exportu, 2012

který lze charakterizovat jako „investice do Číny, výrobky z Číny.“ Opačný směrem jsou toky minimalizovány do rozsahu aktuální potřeby surovin, služeb, výrobků, investičních celků a luxusního zboží. Čínský trh je charakteristický silnou konkurencí, kde exportéra čeká řada obchodních jednání, které respondenti uváděli jako nejkomplikovanější fázi celého vstupu na tento trh.

Vzhledem k uvedeným skutečnostem existují v podstatě dvě možnosti, jak proniknout na čínský trh. Podnik musí být natolik atraktivní se svým produktem, což čínskou stranu motivuje k jednání a realizaci zakázek na dobu, než najde za daný produkt alternativu, nebo objeví možnost, jak zlepšit svou vyjednávací pozici, nebo si produkt zabezpečit vlastními výrobními prostředky. Další možností je akceptovat uvedené skutečnosti a co nejlépe se na ně připravit.

Mimo intenzivní přípravy, a pochopení Číny jako specifického teritoria, se stává rozhodující samotná účast na čínském trhu, která je stěžejní ve vztahu ke konečnému rozhodnutí o tom, zda daný subjekt bude schopen navázat kontakty, vyjednat kontrakt, uzavřít jej, dohodnout podmínky, pružně reagovat na nahodilé situace a uzavřít obchod s průběžným inkasem všech sjednaných prostředků. V této souvislosti je nutné uvést, že čínský obchodní partner nevnímá situaci, kdy se mu podaří neoprávněně neproplatit zádržné za krádež. V jeho chápání ukončil obchodní operaci, ve které byl úspěšnější. Pokud se exportérovi nepodaří cenu zakázky dostatečně navýšit, aby eventualitu neinkasování části nebo celého zádržného sanoval, musí využít jiné možnosti, jak úhradu zajistit. Alternativou je například vhodná volba platebních podmínek, kde se minimalizuje výše zádržného. Vzhledem ke skutečnosti, že se jednotlivé obchodní případy mohou výrazně lišit, je dalším, a v praxi často využívaným řešením, které cílí na minimalizaci komerčních a dalších rizik, např. neuvedení zařízení do provozu, neposkytování servisu a náhradních dílů, utajení dílčí operace v technologickém postupu výroby určitého komponentu výrobku, který zahraniční subjekt v Číně certifikuje apod.

Zejména kopírování vzorů a patentů, je další hrozbou, která je na čínském trhu reálnou. V Číně jsou uznávány patenty a vzory registrované pouze na tamních úřadech, kdy je nutné pamatovat i na opětovné registrace²⁷. Pokud exportér nebude situaci ochrany práv duševního vlastnictví řešit, hrozí mu nejenom okopírování produktu, ale i následné neplnění již sjednaného kontraktu čínskou stranou.

Z realizovaných rozhovorů vyplynula i další alternativa řešení, kterou se podniky zajišťují proti uvedenému jednání, mimo registrace patentu a ochranné známky přímo

²⁷ Souhrnné informace lze nalézt v publikaci Ochrana práv duševního vlastnictví v Číně (2011).

v Číně.²⁸ Pokud exportéři dodávají takové výrobky, stroje a zařízení, jejichž technologický proces výroby obsahuje postupy, které čínská strana neumí zabezpečit, a to z důvodu nevhodného strojního vybavení, aktuální nemožnosti proniknout do všech aspektů náročného technologického postupu, nebo se jí to ekonomicky nevyplatí, je vytvořen širší vyjednávací prostor a určitá kontrola nad možnými padělkami. Z tohoto důvodu je vhodné u certifikace výrobku v Číně uvádět pouze bezprostředně požadované informace, které neumožní realizovat výrobu okopírovaného produktu. Dá se předpokládat, že se čínské straně v určitém časovém období, vymezeném zpravidla obtížností okopírovat produkt, podaří započít výrobu ekvivalentu ve srovnatelné kvalitě, ale v takovém případě je vhodným řešením protistrany zajistit si konkurenční výhodu v podobě technologického náskoku.

V případě řešení situace, kdy některý z čínských podniků produkt okopíruje a začne vyrábět, se pak otevírá možnost vytvoření si prostoru k jednání s čínskou stranou a nalezení vhodné strategie směřující ve výsledku např. k tomu, že čínská společnost od výroby ustoupí, nebo se strany dohodnou na alternativním řešení například v podobě spolupráce. V případě, že je patent předmětného výrobku registrován v Číně, lze se domáhat ukončení výroby právní cestou²⁹. Vymahatelnost práva se všeobecně jeví dle výsledků primárního výzkumu jako velmi problematická. I přes volbu anglického znění smlouvy je obtížné vyjednat jiné rozhodné právo než čínské. V rámci sjednávání smluvních podmínek se případně dále řeší volba arbitra.

Čína je charakteristická komplikovaným právním systémem a silným domácím protekcionismem, což nevylučuje možnost úspěchu při soudním řízení, i když vyjádření ze strany respondentů řízených rozhovorů jsou spíše skeptická a kladný výsledek by spíše očekávali při realizaci soudního řízení v centrech jako je Peking nebo Šanghaj než mimo ně. V případě, kdy soudní spor exportér vyhraje, stává se problémem samotný výkon soudního rozhodnutí. Dle vyjádření zástupců Úřadu průmyslového vlastnictví³⁰ se situace v této oblasti zlepšuje, resp. uvádí, že v současné době čínské úřady pružně reagují a jsou schopné podnik, kde by se prokazatelně dopouštěli popsání jednání,

²⁸ Závažnost uváděných krádeží a kopírování vzorů a patentů lze ilustrovat např. na nákladech spojených s vývojem nového modelu Renaultu Thalia trvajícího 26 měsíců, které se pohybují ve výši 100 mil. €. Uvedený model automobilu patří k nízkonákladovým osobním vozům. Náklady na vývoj automobilů vyšších tříd se mohou pohybovat i v úrovni desetinásobku (Renault Thalia za sto milionů eur, 2008). Kopírováním tak společnosti realizují významnou úsporu v nákladech a neoprávněně využívají vybudované image jiného podnikatelského subjektu. Skutečností zůstává, že je tato nelegální činnost běžnou praxí, což dokládá řada informačních zdrojů (např. Čína je země falešných značek, 2012; Čínské kopie aut, 2009; Čínský autosalon je plný plagiátů, 2012; Obrazem: čínská auta spějí od mizerných kopií ke zdařilým originálům, 2009).

²⁹ U všech respondentů panovala shoda ve tvrzení, že dovolávat se práva u patentu či vzoru registrovaného jinde než v Číně je nereálné.

³⁰ Uvedené tvrzení vychází z informací prezentovaných na semináři „Ochrana průmyslového vlastnictví v Číně a čínské výrobky v ČR“, který se konal na pod záštitou Úřadu průmyslového vlastnictví a Technologického centra AV ČR 21. dubna 2009 v Praze.

uzavřít. Dotazovaní zástupci podnikatelské praxe oponují uvedenému tvrzení tím, že řešením pro čínské podnikatele v případech, kdy dojde k výkonu soudního rozhodnutí směřující proti jejich zájmům, nebo když čínské úřady továrnu uzavřou, je zrušení společnosti a znovuotevření výroby ve velmi blízké době pod jinou obchodní značkou a managementem.

Obecně se uvádí, že pochopení sociálně-kulturních odlišností trhu je nezbytnou součástí úspěšného proniknutí a umístění produktu na trh. Specifika čínského trhu jsou natolik charakteristická, že prakticky ovlivňují jednak možnost vstupu na trh vůbec, současně však významně navyšují pravděpodobnost, že nastane některé z vymezených komerčních rizik. Pochopení čínské mentality není možné bez studia historického vývoje kultury a nalezení spojitostí se současným stavem společnosti. Čína je mnohonárodnostní zemí, kde se prolíná řada kultur a náboženství. Číňané se neustále vyvíjí a vstřebávají nové poznatky, z nichž využívají vhodné prvky reflektující historický kontext i současné potřeby. Nelze tudíž říct, že se jejich kultura bude striktně držet linie marxistického komunismu, nebo kapitalistické demokracie.

V rámci proniknutí na čínský trh a následného exportu je nezbytně nutné uvědomit si všechny tyto skutečnosti a současně se dobře připravit na specifický způsob navazování kontaktu, vedení jednání, realizaci a ukončení sjednaného kontraktu. Důležitou roli hrají konexe, bez kterých se jakékoliv kontakty a jednání těžko realizují. I po dlouhé době je významnou jazyková bariéra a potřeba tlumočníka, případně čínského obchodního zástupce s dobrou orientací na místním trhu, na kterém se obchodníci setkávají s velkou konkurencí, podvodnými společnostmi, silným protekcionismem a národním uvědoměním, složitým právním systémem a obtížnou vymahatelností práva.

Z provedené obsahové analýzy tedy vyplynuly zejména následující podstatné skutečnosti:

- Obchodní jednání s čínskými partnery jsou velmi složitá a diametrálně odlišná od jednání v rámci evropských zvyklostí;
- Ochrana práv zahraničních subjektů na čínském trhu je velmi složitá;
- Dochází k významnému porušování práv duševního vlastnictví, kdy pro zahraniční subjekty standardní ochrana duševního vlastnictví v podstatě neexistuje;
- Veškeré platby, které z obchodního vztahu plynou, musí být nezbytně nutně ošetřeny ve smlouvách.

Tyto významné skutečnosti a další poznatky, získané v rámci realizovaných strukturovaných rozhovorů, budou podkladem pro interpretaci výsledků dalších analýz,

zejména tedy statistických analýz, a zároveň také budou základem interpretace výstupů vytvořeného modelu hodnocení komerčního rizika při exportu do Číny.

7.2 VÝSLEDKY EXPLORAČNÍ ANALÝZY

Explorační analýza (EDA) je nezbytným předstupněm aplikace relevantních statistických metod pro modelování dat. Ve své podstatě se jedná o skupinu technik základního zpracování kvantitativních dat, které spočívají zejména v jejich grafickém a tabulkovém znázornění a v definování základních charakteristik datového souboru. To znamená, že směřují k odhalení podstatných konfigurací v datech, na jejichž základě bude možné navrhnout deskriptivní modely dat (Hendl, 2012). Explorační analýza dat je tedy zaměřena zejména na (Meloun a kol., 2005):

- a) posouzení podobnosti objektů pomocí rozptylových a symbolových grafů;
- b) odhalení objektů vykazujících extrémní hodnoty charakteristik;
- c) rozhodnutí o možnostech aplikace lineárních vazeb;
- d) ověření základních předpokladů o datech, tj. ověření normality, nekorelovanosti a homogenity dat.

Jednou ze základních otázek, kterou je nutné v rámci explorační analýzy dat vyřešit je to, zda je možné některá pozorování ze statistického souboru vyloučit, a to především proto, že mezi ostatními pozorováními významně vybočují a mohou tak výrazně ovlivnit výsledky dalších analýz. Tato odlehlá pozorování, tzv. outlayers, jsou dle expertních zkušeností (viz např. Meloun a kol., 2005; Hendl, 2012 aj.) relativně často zatíženy chybami.

Odtud jsou následně také definovány základní metody explorační analýzy, a to (Hendl, 2012):

- vizualizace dat;
- analýza reziduálních hodnot;
- transformace dat;
- robustní a rezistentní techniky.

Předpokladem následné aplikace většiny metod statistické inference je normalita dat. Tu lze ověřit řadou testů, které ověřují nulovou hypotézu, že hodnoty proměnné x mají normální rozdělení. V odborné literatuře (viz např. Anděl, 2007) se však lze setkat s názorem, že nedodržení normality rozdělení hodnot není závažnou překážkou

pro provedení analýzy, přičemž problém nedodržení normality je tím menší, čím větší je rozsah statistického souboru.

7.2.1 Základní popis primárních dat

Vzhledem k povaze primárního výzkumu je většina disponibilních dat nominální, resp. kategoriální povahy. Tato data tedy byla v první fázi transformována do číselné formy. Za tímto účelem byly použity číselné škály. Transformace nominálních proměnných na proměnné číselné tak umožnila popis statistického souboru, resp. sledovaných proměnných základními číselnými charakteristikami, tj. charakteristikami polohy a charakteristikami variability.

Jak již bylo uvedeno, statistický soubor tvoří 14 statistických jednotek, u nichž bylo sledováno celkem 9 proměnných, které byly transformovány na proměnné číselné, a 7 proměnných nominálních, jejichž transformace by postrádala význam. Sledovanými statistickými znaky jsou:

- právní forma podnikání (a.s., nebo s.r.o.);
- velikost podniku (střední, nebo velký);
- důležitost čínského trhu jako odbytiště;
- podíl tržeb plynoucích z čínského trhu na celkových tržbách podniku;
- vnímání závažnosti jednotlivých komerčních rizik (tj. rizika odstoupení od kontraktu, rizika změny parametrů kontraktu, rizika bezdůvodného nepřevzetí dodávky, rizika platební nevůle a rizika platební neschopnosti čínského odběratele);
- vyjednávací pozice podniku;
- míra specializace předmětu dodávek;
- předmět dodávek (obor činnosti) dle klasifikace CZ-NACE;
- výskyt jednotlivých komerčních rizik.

Mezi nominální proměnné, které nebyly transformovány na proměnné číselné, přitom mj. patří právní forma podnikání, velikost podniku a obor činnosti dle klasifikace CZ-NACE, které byly zmíněny již v předchozím textu a jejichž pomocí byl v základní úrovni charakterizován analyzovaný statistický soubor (viz obr. 6 na s. 73). Další proměnné, s nimiž se pracuje jako s proměnnými nominálními, potom představuje výskyt jednotlivých rizik.

Každá ze sledovaných číselných proměnných je popsána pomocí devíti základních charakteristik polohy a variability, které jsou dále doplněny o charakteristiky šikmosti

a špičatosti. Tyto statistické charakteristiky analyzovaných proměnných jsou shrnuty v tabulce 2 na straně 84.

Základní číselnou charakteristikou je střední hodnota $E(X)$, která představuje aritmetický průměr hodnot sledované proměnné. Jde tedy o charakteristiku, která je značně citlivá na extrémní hodnoty a doporučuje se proto ji doplnit o robustní průměr, označovaný také jako seříznutý průměr. Vzhledem k tomu, že výsledky obou charakteristik, tj. střední hodnoty a robustního průměru při vynechání 20 % krajních hodnot, byly totožné, nejsou výsledky robustního průměru dále prezentovány. Shoda obou výsledků také poukazuje na skutečnost, že naměřené hodnoty lze považovat za homogenní a nevyskytují se v nich hodnoty extrémní. Střední hodnota je dále doplněna charakteristikami variability dat, a to směrodatnou odchylkou $S(X)$ a průměrnou odchylkou $\Delta(X)$. Obě odchylky představují průměr odchylek naměřených hodnot od střední hodnoty, nicméně v případě směrodatné odchylky jde o průměr kvadratický, průměrná odchylka je prostým aritmetickým průměrem. Relativní variabilita hodnot proměnných je potom měřena pomocí variačního koeficientu $V(X)$, který je poměrem směrodatné odchylky a střední hodnoty. Je-li tento koeficient větší než 1, tzn., variabilita hodnot je větší než 100 %, pak je zřejmé, že datový soubor obsahuje extrémní hodnoty (Anděl, 2007; Meloun a Militký, 2004; Hendl, 2012). Střední hodnota je dále doplněna o modus \hat{x} , tj. nejčastěji se vyskytující hodnotu, který je také definován jako lokální maximum funkce hustoty pravděpodobnosti, a medián \tilde{x} , prostřední hodnotu nebo také prostřední kvartil, pomocí nějž lze rovněž poměrně jednoduše vypočítat tvar rozdělení hodnot analyzované proměnné (Hendl, 2012).

O samotném tvaru rozdělení hodnot potom vypovídají momentové charakteristiky, tj. charakteristiky šikmosti a špičatosti. Tyto charakteristiky jsou aplikovány vždy společně a jejich prostřednictvím lze dovodit, zda rozdělení hodnot proměnné odpovídá normálnímu rozdělení. Pokud je šikmost \hat{g}_1 , tj. třetí centrální moment, blízká nule, je rozdělení hodnot proměnné přibližně symetrické. Hodnoty této charakteristiky vyšší, resp. menší než 0 poukazují na rozdělení hodnot zešikmené zleva, nebo zešikmené zprava. Špičatost \hat{g}_2 , čtvrtý centrální moment, opět směřuje k hodnocení, zda rozdělení hodnot proměnné odpovídá normálnímu rozdělení. Tomu odpovídá v případě, kdy je míra špičatosti rovna 3. Pokud je vyšší než 3, je rozdělení hodnot špičatější, než rozdělení normální, a naopak (Meloun a Militký, 2004). V souvislosti s rozložením hodnot v datovém souboru jsou také interpretovány dolní a horní kvartil.

První prezentovanou sledovanou proměnnou je vymezení důležitosti čínského trhu jako odbytiště pro daný podnikatelský subjekt. Tato důležitost byla vymezena na škále 0 – 5, kdy hodnota 0 znamená, že čínský trh je pro podnik zcela nedůležitý, hodnota

5 reprezentuje maximální důležitost. Vypočtená střední hodnota 3 tedy prezentuje průměrně střední důležitost čínského trhu, jako odběratelského trhu analyzovaných podniků, se směrodatnou odchylkou 1,6036. Variační koeficient 0,5345 následně poukazuje na to, že variabilita hodnot zde není vysoká a to i přes skutečnost, že nejčastěji se opakující hodnotou v datovém souboru, tedy modem, je hodnota 1, která představuje hodnocení čínského trhu jako málo důležitého odbytiště. Nicméně hodnota mediánu je totožná, jako střední hodnota, a to 3. Hodnota dolního kvartilu 1,25 potom poukazuje na to, že přestože má modus hodnotu 1, tak 75 % hodnot analyzované proměnné je vyšší než 1. Z hodnoty šikmosti je následně zřejmé, že rozdělení hodnot proměnné je ideálně symetrické, avšak oproti normálnímu rozdělení je plošší, jak je patrné z hodnoty míry špičatosti -1,7344.

Tabulka 2: Číselné charakteristiky statistického souboru

	Důležitost trhu	Podíl tržeb	Vnímání rizika					Vyjednáv. pozice podniku	Míra specializ. dodávek
			odstoupení od kontraktu	změny parametrů kontraktu	nepřevzetí dodávky	riziko platební nevůle	riziko platební neschop.		
Střední hodnota	3,0000	1,7143	1,2857	2,2143	1,5714	1,8571	1,5000	-0,2143	1,2143
Rozptyl	2,5714	0,4898	2,4898	3,5969	2,3878	3,2653	1,9643	0,7398	0,4541
Směrodatná odchylka	1,6036	0,6999	1,5779	1,8966	1,5452	1,8070	1,4015	0,8601	0,6739
Průměrná odchylka	1,4286	0,6122	1,2653	1,7857	1,3673	1,6939	1,1429	0,7857	0,5612
Variační koeficient	0,5345	0,4082	1,2273	0,8565	0,9833	0,9730	0,9344	-4,0139	0,5549
Modus	1,0000	2,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	-1,0000	1,0000
Medián	3,0000	2,0000	1,0000	2,0000	1,0000	1,0000	1,0000	-0,5000	1,0000
Dolní kvartil	1,2500	1,0000	0,0000	0,2500	0,0000	0,0000	0,2500	-1,0000	1,0000
Horní kvartil	4,7500	2,0000	1,7500	4,0000	2,7500	3,7500	2,0000	0,7500	2,0000
Špičatost	-1,7344	-0,7325	0,7537	-1,7661	-1,2609	-1,6109	1,1056	-1,6486	-0,6329
Šikmost	0,0000	0,5163	1,3040	0,1470	0,5676	0,4033	1,0501	0,4790	-0,3214

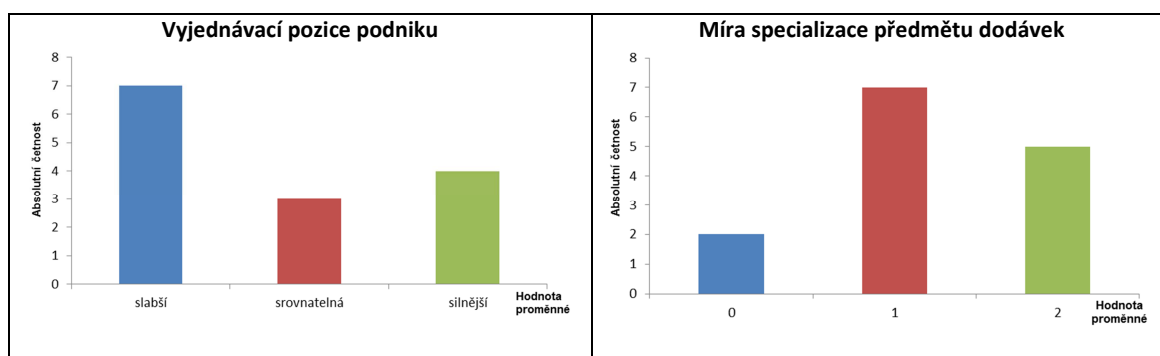
Zdroj: Vlastní zpracování

Další sledovanou proměnnou je podíl tržeb plynoucích z čínského trhu na celkových tržbách společnosti. V rámci dotazníku byla tato proměnná definována jako intervalové rozpětí. Transformace do čtyřbodové škály v tomto případě pouze nahradila střed intervalového rozpětí a interpretace výsledných hodnot tak zůstává zcela nezměněna. Střední hodnota proměnné je potom 1,7143. To odpovídá průměrně přibližně 10 % podílu na celkových tržbách. Směrodatná odchylka má hodnotu 0,6999. Při porovnání hodnoty modu 2,0, mediánu 2,0, dolního kvartilu 1,0 a horního kvartilu 2,0 je zřejmé,

že variabilita hodnot proměnné je opět nízká, což také dokládá variační koeficient, který má hodnotu 0,4082. Charakteristika šikmosti s hodnotou 0,5163 potom opět poukazuje na to, že rozdělení hodnot je téměř symetrické, avšak oproti normálnímu rozdělení má křivka funkce hustoty pravděpodobnosti tvar plošší, jak vyplývá z hodnoty špičatosti -0,7325.

Z hlediska vnímání závažnosti komerčního rizika představuje teoreticky důležitou proměnnou vyjednávací pozice podniku vůči jeho čínskému obchodnímu partnerovi. Hodnoty této proměnné byly měřeny na třibodové škále -1 – 1, kdy hodnota -1 znamená slabší, 0 srovnatelnou a 1 silnější vyjednávací pozici. Hodnoty číselných charakteristik jsou sice také prezentovány v tabulce 2 na předcházející straně, nicméně vzhledem k tomu, že proměnná mohla nabývat pouze tří hodnot, považuji za vhodnější rozložení hodnot prezentovat graficky (viz obrázek 7).

Obrázek 7: Rozdělení hodnot vybraných proměnných



Zdroj: Vlastní zpracování

Třibodová škála byla použita také pro vyjádření míry specializace vyvážené produkce. Proměnná zde mohla nabývat hodnoty 0, 1, nebo 2, kdy 0 znamená pouze relativně malou specializaci, hodnota 2 potom prezentuje vysoce specializované dodávky, jako například dodávky energetických celku, či speciálních strojírenských výrobků. Ze střední hodnoty 1,2143 je patrné, že do Číny je vyvážena produkce, která má vyšší míru specializace. Směrodatná odchylka pak má hodnotu 0,6739 a variační koeficient má tedy hodnotu 0,5549. Následně hodnoty dalších charakteristik polohy, tj. modu 1,0 a mediánu 1,0, a doplňkových charakteristik variability, tedy dolního kvartilu 1,0 a horního kvartilu 2,0 poukazují na velmi malé rozptýlení hodnot. Nicméně opět se jedná o hodnoty z pouze třibodové škály, kdy je vhodnější pro rozložení hodnot použít grafickou prezentaci, stejně jako v případě předchozí proměnné, tj. vyjednávací pozici podnikatelského subjektu. Toto rozložení hodnot je znázorněno na obrázku 7 výše.

Hodnoty proměnných, které měří vnímání jednotlivých dílčích komerčních rizik, jsou hodnotami subjektivními a prezentují právě vnímání závažnosti daného rizika na straně konkrétního podnikatelského subjektu. Je proto zřejmé, že hodnoty těchto proměnných

jsou ovlivněny například postojem managementu podniku k riziku. Hodnoty těchto proměnných byly měřeny na šestibodové škále 0 – 5, kdy hodnota 0 znamená riziko absolutně zanedbatelné, naopak hodnota 5 riziko maximálně závažné.

Riziko odstoupení od kontraktu je dle střední hodnoty 1,2857 vnímáno spíše jako málo závažné. Směrodatná odchylka však zde má hodnotu 1,5779. To znamená více než stoprocentní variabilitu dat, variační koeficient má hodnotu 1,2273. Vzhledem k tomu, že jak modus, tak i dolní kvartil zde mají shodně hodnotu 0, je zřejmé, že rozdělení hodnot proměnné neodpovídá normálnímu rozdělení. Dle hodnoty šikmosti 1,3040 jde o rozdělení s prodlouženým pravým koncem, tzn. střední hodnota je ovlivněna několika vysokými hodnotami proměnné a zároveň se jedná o rozdělení, jehož tvar je plošší, než křivka funkce hustoty pravděpodobnosti normálního rozdělení. Tyto naměřené nízké hodnoty proměnné vyplývají zřejmě ze skutečnosti, ve spojitosti s doplňkovými informacemi, že k výskytu rizika odstoupení od kontraktu dochází ve většině případů v počáteční fázi obchodních jednání, kdy náklady vyvolané tímto rizikem jsou relativně nízké a tvoří náklady na cesty do Číny a další náklady spojené s vedením jednání. Tyto položky jsou pak v porovnání s částkami nákladů, které vznikají při odstoupení od kontraktu v dalších fázích obchodní transakce nesrovnatelně nižší.

Dalším z komerčních rizik je riziko změny parametrů kontraktu. To je průměrně vnímáno jako středně závažné. Proměnná je popsána střední hodnotou 2,2143 se směrodatnou odchylkou 1,8966. Variabilita dat je i tady relativně vysoká, variační koeficient má hodnotu 0,8565. Na vyšší variabilitu dat navádí i modus s hodnotou 0 a medián, který má hodnotu 2. Přesto, že míra šikmosti je zde velmi blízká nule, má hodnotu 0,1470, je zřejmé, že přestože se jedná o symetrické rozdělení hodnot, nejedná se o rozdělení normální, na což poukazuje i hodnota špičatosti -1,7661. Kromě toho zde platí nerovnost $\hat{x} < \tilde{x} < \bar{x}$, která je jedním z typických znaků log-normálního rozdělení. Stejná nerovnost potom platí také pro další proměnné, které představují vnímání míry závažnosti dílčího komerčního rizika. V porovnání s ostatními je však riziko změny parametrů kontraktu vnímáno průměrně jako nejzávažnější, a to zřejmě i z toho důvodu, že toto riziko se vyskytuje v rámci uskutečněných kontraktů zcela jednoznačně nejčastěji. Toto riziko, na rozdíl od ostatních komerčních rizik také nelze efektivně redukovat, například různými formami zajištění či záruk.

Vnímání rizika nepřevzetí dodávky je charakterizováno střední hodnotou 1,5714. Tato hodnota prezentuje vnímání rizika nepřevzetí dodávky průměrně spíše jako méně závažné. Nicméně směrodatná odchylka má hodnotu 1,5452. Variabilita hodnot proměnné je tedy téměř 100%. Tomu potom odpovídá také hodnota modu 0, stejně tak dolní kvartil má hodnotu 0, medián potom hodnotu 1. Střední hodnota datového souboru je tedy nadhodnocena několika maximálními hodnotami proměnné, které se

v něm vyskytují. Zejména z hodnoty míry špičatosti je také zřejmé, že rozdělení hodnot neodpovídá rozdělení normálnímu.

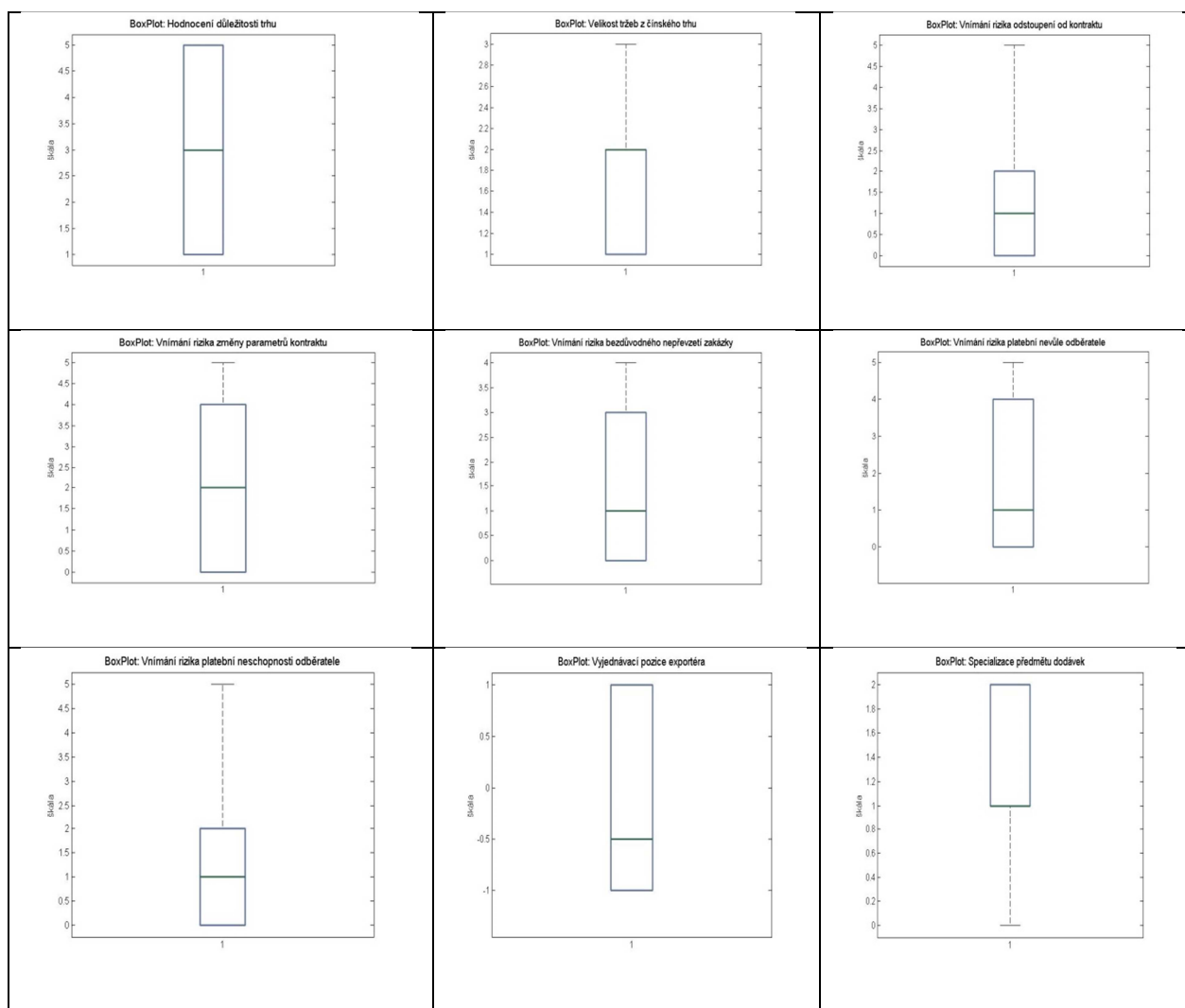
Riziko platební nevůle čínského obchodního partnera je průměrně hodnoceno jako druhé nejzávažnější. Střední hodnota je ale i tak 1,8571, což odpovídá vnímání tohoto rizika jako středně závažného. Směrodatná odchylka má hodnotu 1,8070 a variační koeficient je na úrovni 0,9833. Variabilita dat se tak opět přibližuje 100 % a ovlivnění střední hodnoty několika maximálními hodnotami analyzované proměnné je i zde dobře patrné z hodnot dalších charakteristik polohy a variability; modus má hodnotu 0, stejně jako dolní kvartil, medián má hodnotu 1. Ani v tomto případě potom rozdělení hodnot proměnné nekoresponduje s normálním rozdělením.

Posledním vnímaným komerčním rizikem je riziko platební neschopnosti čínského odběratele. Z hlediska vnímání míry závažnosti tohoto rizika je zde střední hodnota 1,5 se směrodatnou odchylkou 1,4015. I na základě hodnoty horního kvartilu 2,0 lze říci, že průměrně je toto riziko vnímáno spíše jako méně závažné. Kromě statistických charakteristik lze tuto úroveň vnímání závažnosti rizika platební neschopnosti dovozovat také z existence a efektivního využívání zajišťovacích prostředků, v tomto kontextu zejména akreditivu.

Rozložení hodnot všech analyzovaných proměnných je graficky prezentováno prostřednictvím krabicových grafů na obrázku 8 na následující straně.

Je objektivně zřejmé, že hodnoty jednotlivých analyzovaných proměnných se nevyvíjí bez vlivu ostatních faktorů. Míra vnímání závažnosti rizika se může odvíjet od jiných faktorů, kterými může být například vyjednávací pozice podniku, míra specializace předmětu dodávek, ale i to, zda již v minulosti určitá riziková situace v rámci obchodní transakce nastala a jaké dodatečné náklady vyvolala. Z tohoto důvodu je dalším krokem vícerozměrná, resp. dvourozměrná analýza dat.

Obrázek 8: Rozdělení hodnot analyzovaných nezávisle proměnných



Zdroj: Vlastní zpracování s podporou nástroje Matlab

7.2.2 Výstupy analýzy závislostí

S vícerozměrnými daty obvykle souvisí předpoklad vztahu mezi sledovanými znaky a určitým výsledkem, tzn. mezi dílčími faktory a výstupem jejich působení. V rámci matematického modelu jsou tyto faktory označovány jako nezávisle proměnné X , jejichž kombinace vedou k určitému výsledku závisle proměnné Y . Za základní metodu vyšetření závislosti hodnotou dvou proměnných je považována korelační analýza, na kterou obvykle navazuje analýza regresní (Hendl, 2012). Ty jsou však ve své základní podobě určeny pro aplikaci na kvantitativní proměnné.

Výběr aplikovaných metod dvourozměrné analýzy je přizpůsoben charakteru disponibilních dat. V rámci zpracování dat tedy byly zvoleny metody vyšetření

závislosti mezi hodnotami kategoriálních proměnných, a to zejména test χ^2 a kontingenční koeficienty.

Před provedením analýz vztahů mezi veličinami byla nejprve disponibilní data analyzována z hlediska možných rozdílů hodnot proměnných mezi skupinami podniků. Z tohoto hlediska tedy byly analyzované podniky rozděleny na podniky velké a střední, přičemž byly zkoumány zejména z hlediska potenciální rozdílnosti ve vnímání závažnosti jednotlivých dílčích komerčních rizik. Za tímto účelem je běžně možné použít analýzu rozptylu (ANOVA). Její aplikace však vyžaduje splnění tří podmínek, z nichž je většinou jako první uváděna podmínka metrických dat (viz např. Bedáňová, 2012; Hendl, 2012; Looney a Hagan, 2011; Milde, 2011; Pernica a Baštinec, 2012). Již tuto podmínku však disponibilní data nesplňují a možnou alternativou tedy je použití Kruskal-Wallisova testu.

Kruskal-Wallisův test je neparametrickou obdobou jednofaktorové analýzy rozptylu. Zatímco však ANOVA porovnává rozptyly hodnot metrických proměnných mezi skupinami, Kruskal-Wallisův test je založen na porovnání mediánů. Pomocí Kruskal-Wallisova testu je tedy ověřována platnost nulové hypotézy, která předpokládá, že proměnné ve skupinách mají stejné mediány (Anděl, 2007; Hendl, 2012; Vidakovic, 2011). Vzhledem k tomu, že test pracuje s proměnnými na úrovni ordinálního měření, je nutné nejprve data uspořádat do variační řady a přidělit jim hodnoty jejich pořadí ve variační řadě. Následně jsou spočteny koeficienty SR_i , a to jako součty pořadí hodnot ve skupině i . Testové kritérium má pak tvar (Anděl, 2007; Freund, Wilson a Mohr, 2010; Hendl, 2012; Wonnacott a Wonnacott, 1995):

$$H = \left(\frac{12}{n \times (n-1)} \times \sum_{i=1}^n \frac{(SR_i)^2}{n_i} \right) - 3 \times (n+1)$$

Statistika H je srovnávána s tabulkovými kritickými hodnotami Kruskal-Wallisova testu. Přibližně platí, že pokud $H \geq 4$, potom je $p \leq 0,05$ a nulová hypotéza o neexistenci statisticky významného rozdílu mezi mediány ve skupinách se zamítá.

Pomocí testu potom byla v závislosti na velikosti podniku ověřena existence možných rozdílů ve:

- vnímání závažnosti jednotlivých dílčích komerčních rizik, tj. rizika odstoupení od kontraktu, rizika změny parametrů kontraktu, rizika bezdůvodného nepřevzetí dodávky, rizika platební nevůle a rizika platební neschopnosti odběratele;
- vyjednávací pozici podniků.

Při testování rozdílů ve vnímání závažnosti dílčích komerčních rizik nebyla hodnota testového kritéria H ani v jednom z pěti testů vyšší než 1. Nulová hypotéza o shodě mediánů tedy platí a vnímání závažnosti komerčních rizik se mezi skupinami podniků statisticky významně neliší.

Testové kritérium H při testování rozdílů ve vyjednávací pozici středních a velkých podniků má hodnotu 0,0968. To znamená, že i zde byla potvrzena platnost nulové hypotézy a mezi skupinami podniků neexistuje statisticky významný rozdíl v jejich vyjednávací pozici vůči čínským obchodním partnerům. Závěry Kruskal-Wallisova testu tedy poukazují na to, že v kontextu vnímání závažnosti komerčních rizik a vyjednávací pozice subjektu není statisticky významný rozdíl mezi různě velikými podniky.

Pro zjištění závislosti mezi hodnotami jednotlivých proměnných byl následně použit test χ^2 , který představuje statistickou proceduru, jejímž prostřednictvím je potvrzován, či vyvrácen předpoklad nezávislosti hodnot dvou kategoriálních proměnných. Test χ^2 je založen na sestavení kontingenční tabulky, kde řádky tvoří hodnoty jedné kategoriální proměnné, sloupce jsou tvořeny hodnotami druhé kategoriální proměnné, přičemž do buněk kontingenční tabulky je zanesen počet objektů, u nichž daná kombinace hodnot proměnných byla pozorována. Odtud jsou potom dle vztahu (viz např. Hendl, 2012)

$$f_{o_{ij}} = \frac{\sum_{i=1}^n f_i \cdot \sum_{j=1}^m f_j}{\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m f_{ij}}$$

kde: m je počet hodnot jedné proměnné,
 n je počet hodnot druhé proměnné,
 $\sum f_i$ je součet hodnot v i -tém řádku,
 $\sum f_j$ je součet hodnot v j -tém sloupci,
 $\sum \sum f_{ij}$ je suma hodnot ve všech buňkách kontingenční tabulky.

vypočteny teoretické hodnoty, pravděpodobné počty pozorování, které představují základ pro výpočet hodnoty testového kritéria, jehož hodnota představuje průměrnou kvadratickou odchylku skutečně zjištěných hodnot od vypočtených hodnot teoretických.

Výpočet testového kritéria má tvar (Hendl, 2012):

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m \frac{(f_{o_{ij}} - f_{ij})^2}{f_{o_{ij}}}.$$

Toto testové kritérium se řídí Pearsonovým rozdělením χ^2 s v stupni volnosti, kdy

$$v = (r - 1)(s - 1),$$

přičemž r je počet hodnot jedné proměnné a s je počet hodnot druhé proměnné.

Nulová hypotéza, jejíž platnost je testem ověřována, předpokládá nezávislost hodnot dvou kategoriálních proměnných a její formulace může tedy být například následující:

H₀: Mezi hodnotami veličin neexistuje statisticky významná závislost.

Alternativní hypotéza obecně nulovou hypotézu vyvrací. To znamená, že v tomto případě může být alternativní hypotéza formulována jako:

H_A: Mezi hodnotami veličin existuje statisticky významná závislost.

Nulová hypotéza o nezávislosti hodnot proměnných platí, jestliže je hodnota testového kritéria χ^2 menší než tzv. kritická hodnota určená jako hodnota distribuční funkce Pearsonova rozdělení pravděpodobnosti na hladině významnosti α pro v stupňů volnosti, tzn. pokud

$$\chi^2 < \chi^2_{1-\alpha}(v),$$

pak nulová hypotéza platí a hodnoty dvou proměnných jsou na sobě nezávislé.

Všechny testy χ^2 zde byly provedeny na hladině významnosti $\alpha = 0,05$. Vzhledem k tomu, že test nevyjadřuje sílu závislosti, byla následně analýza závislostí proměnných doplněna kontingenčními koeficienty. Kromě toho jsou tyto kontingenční koeficienty použity zejména z důvodu malého rozsahu statistického souboru, který zapříčiňuje méně přesné výsledky testu χ^2 (Freund, Wilson a Mohr, 2010).

Pro změření síly závislosti mezi hodnotami dvou nominálních proměnných existuje několik kontingenčních koeficientů, např.:

- Cramérův kontingenční koeficient;
- Čuprovův kontingenční koeficient;
- Pearsonův kontingenční koeficient, aj.

Vzhledem k tomu, že každý z této řady možných kontingenčních koeficientů je podložen jiným výpočtem, není pro vyjádření síly závislosti aplikován pouze jeden, ale byly zvoleny dva kontingenční koeficienty, a to Cramérův a Pearsonův. Výpočet Čuprovova kontingenčního koeficientu je pak velmi blízký právě výpočtu Cramérova koeficientu, který má tvar:

$$C_{Cr} = \sqrt{\chi^2 / n \times h},$$

kde: n je rozsah statistického souboru,
 h je menší z hodnot $r - 1$ a $s - 1$ (Freund, Wilson a Mohr, 2010).

Pearsonův kontingenční koeficient má tvar (Hendl, 2012):

$$C_P = \sqrt{\frac{\chi^2}{\chi^2 + n}}$$

Na rozdíl od korelačních koeficientů pak kontingenční koeficienty mohou nabývat hodnot pouze z intervalu $\langle 0; 1 \rangle$. Interpretace hodnot těchto koeficientů je nicméně stejná, jako u korelačních koeficientů. Jeden z možných způsobů slovní interpretace síly závislosti je prezentován v následující tabulce.

Tabulka 3: Pásma síly závislosti hodnot proměnných

Síla asociace	Hodnota koeficientu
Malá	0,1 – 0,3
Střední	0,3 – 0,7
velká	0,7 – 1,0

Zdroj: zpracováno dle Hendl (2012)

Analýza závislostí je zde provedena zejména pro ověření možnosti modelovat komerční riziko při exportu do Číny na základě vysvětlujících proměnných, tzn. formou regresní analýzy. První zkoumanou dvojicí proměnných byla právní forma podnikání a důležitost čínského trhu pro podnikatelský subjekt. Cílem testu této dvojice proměnných bylo vyšetřit, zda existuje potenciální možnost, že kapitálově silnější společnosti, v tomto případě akciové společnosti, vnímají své aktivity na tomto trhu jinak, než společnosti kapitálově slabší, tj. společnosti s ručením omezeným. Testem χ^2 na hladině významnosti $\alpha=0,05$ byla zamítnuta nulová hypotéza o nezávislosti těchto proměnných, tzn., že hodnoty proměnných jsou vzájemně závislé, přičemž se jedná o středně silnou statistickou závislost, kdy Pearsonův kontingenční koeficient má hodnotu 0,5553 a 0,6677 je hodnota Cramérova kontingenčního koeficientu. Přesto, že kontingence nedokáže určitě směr závislosti, pouhým pozorováním je pak v rámci statistického souboru možné pozorovat, že u společností s ručením omezeným je důležitost čínského trhu většinou hodnocena výše, než u akciových společností.

Tabulka 4: Shrnutí výsledků analýzy závislostí

Dvojice proměnných	chí-kvadrát	Kritická hodnota	Výsledek testu	Cramérův koeficient	Pearsonův koeficient
Důležitost trhu/Podíl tržeb	5,4444	9,488	H ₀ platí	0,4410	0,5292
Důležitost trhu/Právní forma	6,2417	5,991	H ₀ neplatí	0,6677	0,5553
Míra specializace/Výskyt rizika odstoupení	1,6800	5,991	H ₀ platí	0,3464	0,3273
Míra specializace/Výskyt rizika nepřevzetí	1,6800	5,991	H ₀ platí	0,3464	0,3273
Vyjednávací síla/Výskyt rizika odstoupení	2,5398	9,488	H ₀ platí	0,3012	0,3919
Vyjednávací síla/Výskyt rizika změny kontraktu	4,4214	9,488	H ₀ platí	0,3974	0,4899
Vyjednávací síla/Výskyt rizika nepřevzetí	1,3056	9,488	H ₀ platí	0,2159	0,2921
Vyjednávací síla/Výskyt rizika platební nevůle	6,9375	9,488	H ₀ platí	0,4978	0,5756
Vyjednávací síla/Míra specializace	4,3929	9,488	H ₀ platí	0,3961	0,4887
Podíl tržeb/Vnímání rizika nepřevzetí	5,2500	9,488	H ₀ platí	0,4330	0,5222
Podíl tržeb/Vnímání rizika plat. neschopnosti	6,5333	9,488	H ₀ platí	0,4830	0,5641
Podíl tržeb/Vnímání rizika platební nevůle	5,2500	9,488	H ₀ platí	0,4330	0,5222
Podíl tržeb/Vnímání rizika odstoupení	7,0000	9,488	H ₀ platí	0,5000	0,5774
Podíl tržeb/Vnímání rizika změny kontraktu	6,7475	9,488	H ₀ platí	0,6942	0,5703
Nastání/Vnímání rizika odstoupení	0,9333	5,991	H ₀ platí	0,2582	0,2500
Nastání/Vnímání rizika nepřevzetí	0,1167	5,991	H ₀ platí	0,0913	0,0909
Nastání/Vnímání rizika platební nevůle	2,3625	5,991	H ₀ platí	0,4108	0,3800
Vnímání rizika změny kontraktu/Vznik dodat. N	4,9000	5,991	H ₀ platí	0,5916	0,5092
Výskyt/Zajištění rizika odstoupení	0,4308	3,841	H ₀ platí	0,1754	0,1728
Výskyt/Zajištění rizika změny kontraktu	0,0828	3,841	H ₀ platí	0,0769	0,0767
Výskyt/Zajištění rizika nepřevzetí	0,4308	3,841	H ₀ platí	0,1754	0,1728

Zdroj: Vlastní zpracování

Další analyzovanou statistickou závislostí je vztah mezi důležitostí čínského trhu pro podnikatelský subjekt a podílem tržeb realizovaných na čínském trhu na celkových tržbách podniku. Test χ^2 zde s 95% pravděpodobností prokázal platnost nulové hypotézy, tzn., že tyto dvě veličiny, resp. jejich hodnoty označil jako nezávislé. Je-li však tento výsledek porovnán s hodnotami kontingenčních koeficientů; Pearsonův koeficient zde má hodnotu 0,5292 a Cramérův koeficient má hodnotu 0,4410, je zřejmé, že i mezi hodnotami těchto veličin existuje středně silná statistická závislost. Ve výsledku testu se tedy projevila skutečnost, že v některé z buněk tabulky je nulová hodnota, a to především v případech, kdy podíl tržeb z čínského trhu přesahuje 50 % celkových tržeb podniku, neboť všechny tyto podniky samozřejmě čínský trh hodnotí jako maximálně důležitý.

Jedním z předpokladů pro hodnocení velikosti komerčního rizika při exportu do Číny je to, že celkové komerční riziko by se mohlo odvíjet od vyjednávací síly českého exportéra vůči čínskému obchodnímu partnerovi a také od míry specializace předmětu

dodávek. V této souvislosti předpokládám, že silnější vyjednávací pozice dodavatele by mohla znamenat nižší výsledné komerční riziko, zejména potom snížení dílčích rizik, jako je především riziko změny kontraktu, vyšší míra specializace dodávek by teoreticky mohla snižovat riziko odstoupení od kontraktu či riziko bezdůvodného nepřevzetí dodávky. Následně tedy byly zkoumány právě závislosti mezi proměnnou vyjadřující míru specializace dodávek a výskytem jednotlivých rizik a totéž v souvislosti s proměnnou vyjadřující vyjednávací sílu exportéra vůči čínskému odběrateli. Zároveň byl také hodnocen vztah hodnot těchto dvou proměnných, tj. byla zkoumána statistická závislost mezi mírou specializace dodávek a vyjednávací silou subjektu. Na hladině významnosti $\alpha=0,05$ však závislost hodnot těchto proměnných nebyla prokázána, resp. provedený test χ^2 potvrdil platnost nulové hypotézy o jejich nezávislosti. Vyhodnocení kontingenčních koeficientů však ukazuje na to, že se o skutečnou nezávislost nejedná, hodnota Cramérova kontingenčního koeficientu je 0,3961 a Pearsonův kontingenční koeficient má hodnotu 0,4887. Oba koeficienty tak odrážejí střední míru statistické závislosti hodnot proměnných.

Pokud pak jde o závislosti mezi mírou specializace dodávek a výskytem jednotlivých komerčních rizik, byla zkoumána pouze závislost mezi touto proměnnou a výskytem rizika odstoupení od kontraktu a rizika bezdůvodného nepřevzetí dodávky, protože se obecně nepředpokládá, že míra specializace předmětu dodávky by nějakým způsobem mohla ovlivnit výskyt rizika změny kontraktu, rizika platební nevůle, a už vůbec rizika platební neschopnosti odběratele.

Test χ^2 na hladině významnosti $\alpha=0,05$ potvrdil platnost nulové hypotézy o nezávislosti hodnot míry specializace předmětu dodávek a výskytem rizika odstoupení od kontraktu. Nicméně kontingenční koeficienty poukazují na slabší střední závislost a stejně tak je tomu i v případě vztahu mezi hodnotami specializace předmětu dodávek a výskytem rizika bezdůvodného nepřevzetí dodávky (viz tabulka 4 na straně 93)

V rámci hodnocení vztahu mezi vyjednávací silou podniku a výskytem jednotlivých komerčních rizik byl vynechán výskyt rizika platební neschopnosti, a to primárně ze dvou důvodů. Tím prvním důvodem je skutečnost, že toto riziko v žádném obchodním případě analyzovaných statistických jednotek nenastalo, druhým důvodem je ten fakt, že i kdyby se toto riziko vyskytlo a určitá míra závislosti změřena byla, jednalo by se s největší pravděpodobností o tzv. „non sense“ závislost, protože sebevýznamnější vyjednávací pozice podniku nedokáže platební neschopnost dlužníka redukovat.

Závislost mezi vyjednávací silou podniku a výskytem rizika odstoupení od kontraktu nebyla potvrzena. Test χ^2 na hladině významnosti $\alpha=0,05$ tedy opět potvrdil platnost nulové hypotézy o nezávislosti těchto dvou proměnných. Hodnoty Cramérova a Pearsonova kontingenčního koeficientu, 0,3012, resp. 0,3919 nicméně poukazují

na existenci střední závislosti mezi hodnotami proměnných. Je však otázkou, a to nikoli ze statistického hlediska, ale ze samotné podstaty zkoumaného problému, zda vyjednávací síla podniku exportéra dokáže toto riziko fakticky nějakým způsobem ovlivnit.

Výskyt rizika, které již z věcné podstaty vysoce pravděpodobně souvisí s vyjednávací silou podniku, je potom riziko změny parametrů kontraktu. Test χ^2 na hladině významnosti $\alpha=0,05$ nicméně opět potvrdil platnost nulové hypotézy, tj. že hodnoty těchto dvou proměnných jsou nezávislé. Avšak i zde se projevila chyba testu způsobená nulovou hodnotou v některých buňkách kontingenční tabulky, protože Cramérův koeficient s hodnotou 0,3974 a Pearsonův koeficient 0,4899 hodnotí tuto závislost jako středně silnou.

Test χ^2 také prokázal, že s 95% pravděpodobností jsou nezávislé i hodnoty vyjednávací síly podniku a výskytu rizika bezdůvodného nepřevzetí dodávky, přičemž na slabou závislost poukazují také hodnoty kontingenčních koeficientů, Cramérova 0,2159 a Pearsonova 0,2921. Naopak je tomu ale v případě vyjednávací síly podnikatelského subjektu a výskytu rizika platební nevůle odběratele, kde sice test χ^2 provedený opět na hladině významnosti $\alpha=0,05$ potvrdil platnost nulové hypotézy o nezávislosti těchto proměnných, ale kontingenční koeficienty poukazují na závislost středně silnou; hodnota Cramérova koeficientu je 0,4978 a hodnota Pearsonova kontingenčního koeficientu je 0,5756. Je však diskutabilní, do jaké míry se v tomto ohledu jedná právě o „non sense“ závislost, resp. do jaké míry má vyjednávací pozice podniku potenciál vyvolat na straně dlužníka rozhodnutí, že za poskytnutou dodávku nezaplatí.

Jinou, poměrně důležitou otázkou je samotné vnímání závažnosti jednotlivých dílčích komerčních rizik, a to, co vnímání závažnosti těchto rizik na straně podnikatelského subjektu ovlivňuje. V tomto smyslu byly zkoumány vztahy mezi vnímáním závažnosti těchto rizik a podílem tržeb podniku plynoucích z čínského trhu a vnímání závažnosti dílčího komerčního rizika ve vztahu k tomu, zda se toto riziko již v minulosti v některém z kontraktů realizovaných podnikatelským subjektem vyskytlo, či nikoli.

K analýzám vztahu mezi velikostí podílu „čínských“ tržeb podniku na celkových tržbách a jednotlivými dílčími riziky je nutné předeslat, že provedené testy χ^2 na hladině významnosti $\alpha=0,05$ bez výjimky potvrdily platnost nulové hypotézy o nezávislosti proměnných, nicméně kontingenční koeficienty poukazují na něco jiného. Chyba testu je zde opět způsobena nulovou hodnotou v některé z buněk kontingenčních tabulek, neboť podniky, v nich tržby z čínského trhu tvoří většinu jejich tržeb, jednotlivá rizika hodnotí jako silně závažná, žádné z rizik v těchto podnicích není hodnoceno jako bezvýznamné. Dle hodnot kontingenčních koeficientů se ve všech případech jedná

středně silné závislosti. Hodnota těchto koeficientů jsou prezentovány v tabulce 4 na straně 93. Tato síla závislosti mezi vnímáním rizika a v podstatě důležitostí „čínských“ tržeb pro podnik je také z logiky věci zcela opodstatněná. Je zřejmé, že za závažnější bude jednotlivá rizika považovat ten exportér, u nějž existence jeho podniku na odbytu produkce na čínském trhu více závislá, než exportér, jehož tržby plynoucí z trhu v Číně tvoří jen velmi malý podíl z jeho celkových tržeb, resp. tržeb realizovaných na jiných trzích.

Další oblastí zkoumaných vztahů pak byl již zmíněný vztah mezi vnímáním závažnosti rizika a tím, zda již toto riziko v minulosti nastalo. V tomto kontextu opět mezi vnímáním závažnosti rizika a výskytem rizika platební neschopnosti odběratele, neboť toto riziko, jak již bylo uvedeno, v žádném z obchodních případů sledovaných subjektů nenastalo. Dále také nebyl analyzován vztah vnímání závažnosti a nastání rizika změny parametrů kontraktu, protože naopak s nastáním tohoto rizika se v rámci obchodních kontraktů setkal každý z objektů tvořících statistický soubor.

Mezi vnímáním rizika odstoupení od kontraktu a tím, zda již riziko v rámci některého z obchodních kontraktů nastalo, nebyla testem χ^2 na hladině významnosti $\alpha=0,05$ prokázána závislost. Jak již bylo uvedeno (viz také tabulka 4 na straně 93), je riziko odstoupení od kontraktu průměrně vnímáno jako málo významné. Pokud jde o výskyt tohoto rizika, k odstoupení od kontraktu dochází ve většině případů v počáteční fázi kontraktu, tj. v rámci fáze jednání, kdy jsou náklady vyvolané výskytem tohoto rizika relativně nízké. Velmi malá závislost mezi vnímáním závažnosti a nastáním rizika odstoupení od kontraktu je potom také patrná i z hodnot kontingenčních koeficientů, kdy Cramérův kontingenční koeficient má hodnotu 0,2582 a hodnota Pearsonova kontingenčního koeficientu je 0,25.

Ani mezi vnímáním závažnosti a nastáním rizika nepřevzetí dodávky podle výsledku testu χ^2 s 95% pravděpodobností neexistuje statistická závislost. Tato skutečnost je potvrzena i hodnotami kontingenčních koeficientů, kdy hodnota obou je 0,091. Riziko nepřevzetí dodávky je sice průměrně chápáno jako méně až středně závažné, nicméně faktické dopady tohoto rizika nepochybně souvisí s použitými prostředky jeho zajištění. Některé z analyzovaných subjektů tvořících statistický soubor, přesto, že se v rámci jejich obchodních kontraktů toto riziko vyskytlo, dokonce z jeho nastání realizovali ekonomický prospěch, a to právě díky prostředkům zajištění daného rizika. V rámci smluvních ujednání, při nepřevzetí zakázky, ve prospěch těchto exportérů propadly vyinkasované zálohové platby, přičemž zakázka byla následně prodána jinému odběrateli.

Pokud jde o vztah vnímání závažnosti a výskytu rizika platební nevůle čínského odběratele, i zde byla testem χ^2 na hladině významnosti $\alpha=0,05$ ověřena platnost nulové

hypotézy o nezávislosti hodnot těchto dvou proměnných. Z hodnot Cramérova kontingenčního koeficientu 0,4108 a Pearsonova kontingenčního koeficientu 0,38 je však patrné, že mezi hodnotami proměnných existuje střední statistická závislost. Výsledek testu je zde opět mírně podhodnocený zejména proto, že v kontingenční tabulce se kombinace kladné odpovědi na výskyt rizika a jeho vnímání jako rizika velmi závažného vyskytla dvakrát, stejně jako kombinace negativní odpovědi (tj. v obchodních kontraktech subjektu toto riziko nenastalo) a rovněž vnímání rizika platební nevůle jako rizika velmi závažného. Naproti tomu, 70 % exportérů, v rámci jejichž obchodních kontraktů s čínskými partnery toto riziko nenastalo, jej vnímají jako riziko zanedbatelné. Odtud pak tedy vyplývá uvedená existující závislost, neboť stejné hodnocení vnímání rizika platební nevůle se vyskytlo pouze u jednoho subjektu, v rámci jehož kontraktu k výskytu tohoto rizika došlo. Vnímání rizika platební nevůle odběratele jako maximálně závažného u těch subjektů, které se již v minulosti s takovou rizikovou situací setkaly, objektivně vychází z velice špatné vymahatelnosti práva v těchto případech, neboť v tomto ohledu v Číně v podstatě neexistuje možnost dosažení práva soudní cestou. To znamená, že rovněž v případě rizika platební nevůle jde především o jeho efektivní zajištění.

Riziku změny kontraktu byly vystaveny všechny analyzované podnikatelské subjekty a nebyl tedy zkoumán vztah vnímání závažnosti rizika a toho, zda již k výskytu rizika došlo, ale toho, zda výskyt tohoto rizika vyvolal na straně exportéra nějaké dodatečné náklady. Test χ^2 na jedné straně sice potvrdil, že s pravděpodobností 95 % platí nulová hypotéza o nezávislosti proměnných, nicméně v kontingenční tabulce se zde vyskytla jedna nulová hodnota, která výsledek testu podhodnotila, což je také patrné z výsledků kontingenčních koeficientů, kdy Cramérův kontingenční koeficient má hodnotu 0,5916 a Pearsonův kontingenční koeficient má hodnotu 0,5092. Oba tedy vyjadřují středně silnou statistickou závislost. To je patrné také z hodnot v buňkách kontingenční tabulky, kdy jako bezvýznamné toto riziko hodnotí 83 % subjektů, u nichž nastání rizika změny kontraktu nevyvolalo žádné dodatečné náklady. Naopak 75 % subjektů, u nichž působením této rizikové situace došlo ke vzniku dodatečných nákladů, pak toto riziko hodnotí jako závažné až velmi závažné. U rizika změny parametrů kontraktu také zřejmě neexistují efektivní nástroje pro jeho minimalizaci, resp. eliminaci.

Poslední zkoumanou oblastí statistických závislostí byl vztah mezi využíváním zajištění a výskytem dílčího komerčního rizika. Opět tak byl z analýz vynechán vztah zajištění a výskytu rizika platební neschopnosti odběratele, neboť k nastání tohoto rizika nedošlo, a vztah zajištění a výskytu rizika změny parametrů kontraktu, s nímž se setkaly v rámci obchodních transakcí všechny analyzované podnikatelské subjekty, a to bez ohledu na využití, či nevyužití prostředků k zajištění tohoto rizika. To znamená, že pak výskyt rizika změny parametrů kontraktu je zcela nezávislý na tom, zda podnikatelský subjekt

používá nástroje k jeho minimalizaci. Tuto nezávislost dokládají také hodnoty Cramérova a Pearsonova kontingenčního koeficientu, 0,0769, resp. 0,0767. Kromě těchto rizik zde z analýz byl také vynechán vztah výskytu a zajištění rizika platební nevůle odběratele, neboť zde nástroje k zajištění tohoto rizika využívají bez výjimky všichni exportéři a výskyt tohoto rizika lze proto prohlásit jako nezávislý na tom, zda subjekt používá nástroje k jeho zajištění. Nicméně, stejně tak potom byla testem χ^2 na hladině významnosti $\alpha=0,05$ prokázána statistická nezávislost obou dalších dvojic proměnných, která byla potvrzena i hodnotami kontingenčních koeficientů. U závislosti výskytu a zajištění rizika odstoupení od kontraktu byla vypočtená hodnota Cramérova kontingenčního koeficientu 0,1754, Pearsonova koeficientu 0,1728. Síla závislosti mezi výskytem a zajištěním rizika bezdůvodného nepřevzetí dodávky má v podstatě stejné hodnoty. Závislost je tedy velmi slabá.

Výstupy této poslední oblasti zkoumaných závislostí poukazují na skutečnost, že jednotlivá komerční rizika při exportu do Číny nastávají bez ohledu na to, zda exportér používá nástroje k zajištění rizika, či nikoli. Z toho tedy vyplývá závěr, že tyto nástroje nejsou schopny výskyt rizika eliminovat, ale dokáží zredukovat následky výskytu daného rizika. V oblasti hodnocení velikosti a celkové závažnosti komerčního rizika při exportu do Číny je proto nutné rozhodnutí zakládat na analýze „cost – benefit“, tj. jaké náklady zajištění rizika pro podnik představuje na straně jedné a jaké náklady, resp. ztráty dokáže a druhé straně zajištění rizika potenciálně zredukovat, či zcela eliminovat.

7.2.3 Výstupy aplikace shlukové analýzy

Zajímavé konfigurace lze nalézt v datech také analýzou zaměřenou na identifikaci společných znaků statistických jednotek, resp. analýzou míry podobnosti jednotlivých objektů. Za tímto účelem je aplikována shluková analýza.

Shluková analýza (Cluster Analysis) je jednou z vícerozměrných statistických metod, jejichž cílem je určit, zda jsou si statistické jednotky natolik podobné, aby mohly být sdruženy do určitých skupin označovaných jako shluky. Základem vzniku těchto metod byla potřeba analýzy informace, která je obsažena v datech pocházejících ze skupiny objektů s neznámou strukturou. Tato neznámá struktura je vymezena jako možné rozčlenění těchto objektů do určitého systému skupin, které vyjadřují, že jsou si objekty v rámci těchto skupin určitým způsobem podobné. Cíl shlukové analýzy je mnoha autory definován různě. Pro účely řešení cíle disertační práce je relevantní cíl shlukové analýzy definovaný např. Freundem, Wilsonem a Mohrem (2010), který za cíl shlukové analýzy považuje nalezení shluků a vytvoření taxonomií.

Shluková analýza je založena na tom, že je obecně dáno n statistických jednotek, kdy jsou u každé z nich naměřeny hodnoty k analyzovaných statistických znaků. Tím je

tedy dáno n k -rozměrných vektorů, které lze geometricky interpretovat jako k -rozměrný euklidovský prostor, v němž body reprezentují právě jednotlivé statistické jednotky. Shluková analýza potom dekomponuje toto seskupení neuspořádaných bodů do určitého počtu disjunktních homogenních skupin, shluků, jejichž počet zpravidla není předem znám. Pravidla vytváření těchto shluků, tj. pravidla shlukování jsou přitom tvořena tak, aby si jednotky v rámci shluků byly co nejvíce podobné, a naopak jednotky z různých shluků si byly co nejvíce nepodobné (Minařík, 1998).

Samotné shlukovací metody jsou nejčastěji založeny na nepodobnosti nebo také vzdálenosti objektů a shluků. K měření vzájemné vzdálenosti objektů jsou využívány různé míry vzdálenosti, přičemž obecná míra vzdálenosti dvou objektů Y a Z má tvar (např. Hendl, 2012, Minařík, 1998 aj.):

$$v_{YZ} = \sqrt[p]{\sum_{i=1}^k (y_i - z_i)^p},$$

kde: k jsou jednotlivé statistické znaky,
 p, s jsou konstanty.

Mezi nejčastěji používané míry nepodobnosti dvou objektů potom patří euklidovská vzdálenost, kdy obě konstanty, tj. p i s jsou shodně rovny 2. Potom tedy vzdálenost dvou objektů Y a Z je rovna (např. Hendl, 2012; Minařík, 1998 aj.):

$$v_{YZ} = \sqrt{\sum_{i=1}^k (y_i - z_i)^2}.$$

Následně se jednotlivé shluky považují za nové objekty, které jsou v dalších krocích podrobeny následnému shlukování, a to na stejném principu, jako vytvoření primárních shluků. Tato technika, která je označována jako aglomerativní hierarchické shlukování byla použita i zde, tj. pro řešení problematiky komerčního rizika při exportu do Číny. Technika je tady založena na tom, že každý objekt je primárně považován za samostatný shluk, po té jsou objekty slučovány do shluků, které jsou dále slučovány do shluků nadřazených. Přitom se slučují vždy ty objekty, jejichž vzdálenost je nejmenší. V posledním stupni shlukování je pak vytvořen jediný shluk, v němž jsou obsaženy všechny podřazené shluky, resp. objekty (Řezanková a kol., 2009). Pro měření vzdálenosti mezi jednotlivými objekty byla použita metrika euklidovské vzdálenosti a následně metoda vzdálenosti nejbližšího souseda, tj. (Hendl, 2012):

$$v(S^h, S^k) = \min_{ij} (v_{ij});$$

$$i \in S^h, \quad j \in S^k,$$

kde: v označuje míru podobnosti shluků,
 S^h a S^k označují h-tý a k-tý shluk v dané fázi shlukování (Hendl, 2012).

Typickým výstupem shlukové analýzy je graf označovaný jako dendrogram. Tento graf je jako výstup provedené shlukové analýzy prezentován na obrázku 9 na následující straně, kdy čísla na ose x označují jednotlivé podniky tvořící statistický soubor. Shlukování bylo v této fázi provedeno na základě deseti proměnných, kterými jsou:

- právní forma podnikání;
- důležitost čínského trhu pro podnik;
- podíl tržeb z čínského trhu na celkových tržbách podniku;
- vyjednávací pozice podniku;
- míra specializace dodávek;
- vnímání dílčích komerčních rizik, tj. rizika odstoupení od kontraktu, rizika zněny parametrů kontraktu, rizika bezdůvodného nepřevzetí zakázky, rizika platební nevůle a rizika platební neschopnosti odběratele.

Cílem zde tedy bylo nalézt charakteristické znaky podniků v oblasti vnímání komerčního rizika. Na obrázku jsou pak patrné 4 významné nadřazené shluky, označené římskými číslicemi.

Vhodnost zvolené metody shlukování byla ověřena pomocí kofenetického koeficientu korelace, který má tvar (Freund, Wilson a Mohr, 2010):

$$c = \frac{\sum_{i < j} (Y_{ij} - y)(Z_{ij} - z)}{\sqrt{\sum_{i < j} (Y_{ij} - y)^2 \sum_{i < j} (Z_{ij} - z)^2}},$$

kde: Y_{ij} je vzdálenost mezi objekty i a j v Y ,
 Z_{ij} je kofenetická vzdálenost mezi objekty i a j ze Z ,
 y a z jsou průměrné hodnoty Y a Z .

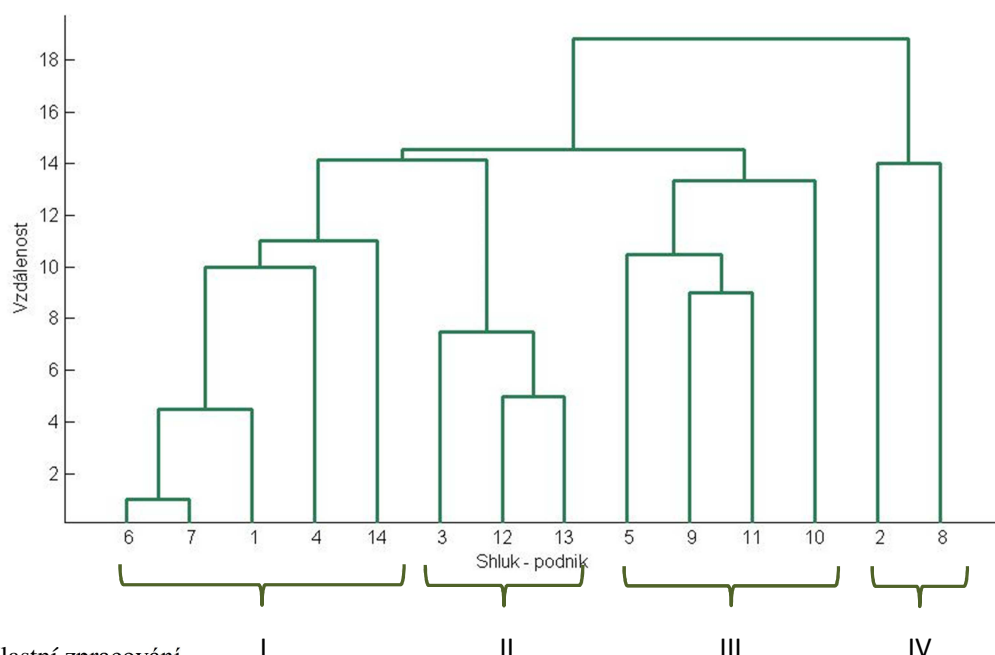
Vzhledem k tomu, že se jedná o koeficient korelace, pak obecně platí, že čím vyšší je hodnota tohoto koeficientu, tím nižší je ztráta informací v procesu shlukování. Pomocí tohoto koeficientu je následně také testována nulová hypotéza:

H_0 : Existuje pouze jeden shluk.

K ní je alternativní hypotézou:

H_A : Existuje systém kompaktních shluků (Řezanková a kol., 2009).

Obrázek 9: Dendrogram exportérů do Číny podle vnímání komerčních rizik



Zdroj: Vlastní zpracování

Pro zamítnutí nulové hypotézy by hodnota kofenetického koeficientu korelace měla být vyšší než 0,8. Zde má koeficient hodnotu 0,8204 a tato hodnota tedy vede k zamítnutí nulové hypotézy o neexistenci homogenních shluků podniků. Jak již bylo uvedeno, na dendrogramu (viz obrázek 9) jsou patné 4 významné nadřazené shluky, kdy do shluku I je zahrnuto do klasifikace 5 podniků, ve shluku II, který je pak, ze tří dalších, shluku I nejvíce podobný, jsou podniky 3, shluk III obsahuje 4 podniky a shluk IV, který je také nejvzdálenější všem ostatním, se sestává z 2 podniků.

V nadřazeném shluku I je tedy zahrnuto nejvíce podniků, přičemž podle dendridů je patné, že nejvíce podobné jsou si subjekty označené jako 6 a 7. Tyto podniky jsou popsány stejnými hodnotami charakteristik s výjimkou hodnocení důležitosti čínského trhu. Jedná se o akciové společnosti, jejichž dodávky do ČLR jsou na střední úrovni specializace, dodávají nástroje a stroje pro obrábění kovů. Jsou vůči svým čínským obchodním partnerům v silnější vyjednávací pozici a podíl tržeb z čínského trhu na jejich celkových tržbách nepřesahuje 50 %. Z těchto důvodů je zřejmě závažnost všech dílčích komerčních rizik hodnocena 0, tzn., že všechny rizika jsou vnímána jako zcela nepodstatná. Oba podniky nicméně hodnotí důležitost čínského trhu jako vysokou až velmi vysokou. Těmto dvěma podnikům je následně blízký objekt s označením 1, kdy už se ale jedná o společnost s ručením omezeným a čínský trh je pro společnost středně důležitý. Vyjednávací pozice tohoto objektu je potom srovnatelná s pozicí obchodního partnera a riziko odstoupení od kontraktu je hodnoceno jako velmi málo

závažné. Všechny ostatní dílčí komerční rizika jsou nicméně opět hodnocena jako zcela nepodstatná. Objekt 4 je také společnost s ručením omezeným se srovnatelnou vyjednávací pozicí jako má čínská strana, a to i přes skutečnost, že tato společnost je dodavatelem vysoce specializovaných strojů. Podíl čínského trhu na tržbách tohoto podniku ale nepřesahuje 10 % a čínský trh je tímto subjektem tedy hodnocen také jako méně důležitý. Pravděpodobně vzhledem k předmětu dodávek je v tomto podniku jako středně závažné hodnoceno riziko změny kontraktu. Jako málo závažné je hodnoceno riziko odstoupení od kontraktu a také riziko platební neschopnosti odběratele. Poslední součástí nadřazeného clusteru I je objekt 14, který je předchozím objektům v tomto shluku vzdálen nejvíce. Jedná se o akciovou společnost, která je dodavatelem středně specializovaných tvářecích strojů. Důležitost čínského trhu je pro tento podnik velmi vysoká i přesto, že jeho tržby z čínského trhu nepřesahují 10 % celkových tržeb tohoto podniku. Vyjednávací pozice tohoto podniku je srovnatelná s pozicí čínských obchodních partnerů. Jako vysoce závažné je v tomto podniku hodnoceno riziko nepřevzetí zakázky.

Nadřazený cluster II tvoří tři objekty, přičemž nejvíce podobné jsou si zde objekty 12 a 13, které jsou akciovými společnostmi, jejichž vyjednávací pozice je vůči čínským obchodním partnerům slabší. Tyto podniky zároveň hodnotí čínský trh jako málo důležitý a na něm realizované tržby těchto subjektů nepřesahují 10 % jejich celkových tržeb. Podstatně se však tyto společnosti liší specializací dodávek na čínský trh, kdy jedna společnost je dodavatelem vysoce specializovaných zařízení pro energetiku a těžbu ropy a plynu, druhá společnost dodává relativně málo specializovaná topná tělesa. Tyto společnosti však podobně hodnotí rizika platební nevůle a platební neschopnosti odběratele, a to jako vysoce závažné, resp. středně závažné. Jako vysoce závažné hodnotí riziko platební nevůle odběratele i subjekt 3, tj. poslední subjekt vyhodnocený v tomto clusteru. I zde se jedná o akciovou společnost se slabší vyjednávací pozicí vůči čínskému odběrateli, dodávající vysoce specializovaná zařízení. Pro tento podnik také čínský trh představuje trh středně důležitý. Podnik na tomto trhu realizuje do 50 % svých celkových tržeb. S výjimkou rizika platební nevůle jsou pak dílčí komerční rizika vnímána tímto podnikem jako nepodstatná, či velmi málo závažná.

Shluk III je tvořen čtyřmi podniky. Z nich jsou si ze statistického hlediska nejvíce podobné podniky 9 a 11, oba akciové společnosti se slabší vyjednávací pozicí vůči čínským obchodním partnerům. Oba tyto podniky jsou také dodavateli obráběcích strojů. Jako velmi závažné je zde vnímáno riziko změny kontraktu, střední závažností je pak charakterizováno riziko nepřevzetí dodávky. Objekt 9 potom na čínském trhu realizuje více než 50 % svých celkových tržeb a tento trh proto hodnotí jako velmi důležitý. Z těchto skutečností se potom pravděpodobně odvíjí i vnímání rizika platební nevůle odběratele jako rizika střední závažnosti. Blízký těmto dvěma objektům je dále

objekt 5, akciová společnost, která na čínský trh dodává válcovanou ocel. Na rozdíl od předchozích dvou objektů má ale tento podnik vůči svým čínským obchodním partnerům silnější vyjednávací pozici, ale i přesto jsou na jeho straně všechna dílčí komerční rizika vnímána jako středně závažná. Přitom je pro tento subjekt čínský trh relativně málo důležitý a tržby, které na čínském trhu tento subjekt realizuje, představují méně než 10 % celkových tržeb tohoto subjektu. Čtvrtým subjektem v tomto nadřazeném shluku je objekt 10, který je zde předchozím společností relativně nejvzdálenější. Jedná se o akciovou společnost, jejíž vyjednávací pozice je silnější, než vyjednávací pozice čínských obchodních partnerů, nicméně dodávky tohoto subjektu na čínský trh jsou představovány výrobky s relativně malou mírou specializace. Pro tento objekt čínský trh představuje důležité odbytiště, ale tržby na tomto trhu realizované nepřesahují 10 % celkových tržeb podniku. Na straně tohoto podniku, stejně jako u předchozích, jsou jako vysoce závažná vnímána rizika změny kontraktu a bezdůvodného nepřevzetí zakázky.

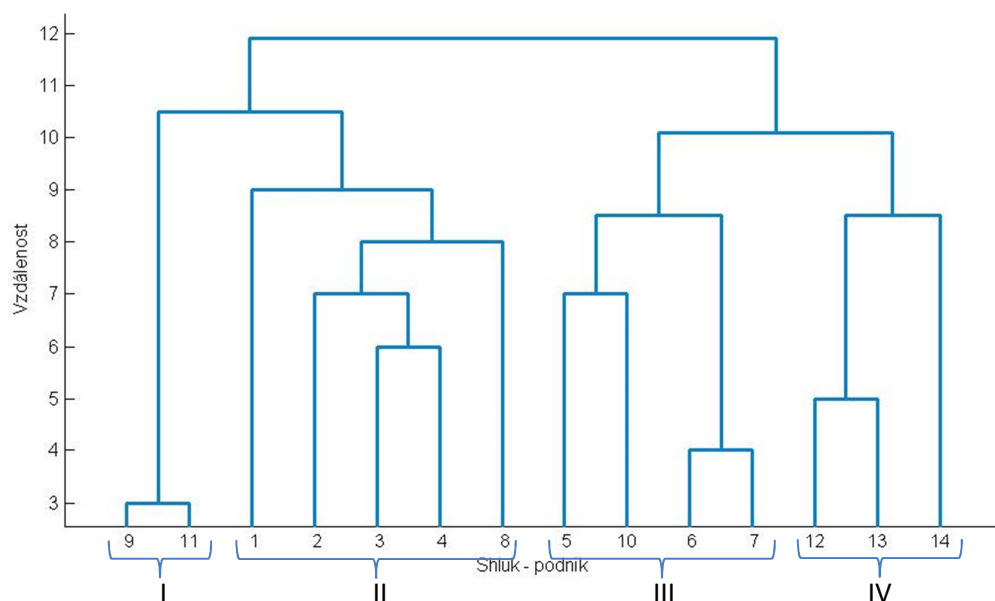
Poslední cluster IV tvoří dva objekty, a to objekty 2 a 8. Oba tyto podniky jsou společnosti s ručením omezeným, jejich vyjednávací pozice vůči čínským obchodním partnerům je slabší. Oba podniky jsou ale dodavateli vysoce specializované produkce, a to energetických celků a součástí těchto energetických celků. Na straně obou těchto subjektů jsou jako vysoce závažná vnímána rizika odstoupení od kontraktu a riziko změny kontraktu, v hodnocení dalších rizik se podstatně liší. Z těchto odlišností pak plyne i délka dendridů příslušných těmto objektům.

Pokud tedy jde o vnímání závažnosti jednotlivých komerčních rizik na straně exportérů, ze shlukové analýzy provedené na základě vymezených deseti proměnných vyplynuly zejména následující skutečnosti:

- velké podniky, jejichž vyjednávací pozice je vůči čínskému obchodnímu partnerovi silnější, komerční rizika hodnotí jako zcela nepodstatná nebo jen velmi málo závažná;
- menší a středně velké společnosti s ručením omezeným, jejichž vyjednávací pozice je vůči čínským obchodním partnerům slabší, a které dodávají na čínský trh vysoce specializovanou produkci, hodnotí komerční rizika jako velmi závažná;
- podniky se slabší vyjednávací pozicí hodnotí jako vysoce závažné riziko platební nevůle odběratele;
- podniky, které na čínském trhu realizují více než 50 % svých celkových tržeb, hodnotí komerční riziko průměrně daleko závažněji, než podniky s nižším podílem „čínských“ tržeb na svých celkových tržbách.

Takto realizovaná shluková analýza byla zaměřena na podstatné rysy podniků v oblasti vnímání jednotlivých komerčních rizik. V dalším kroku pak byla provedena shluková analýza podniků podle skutečného výskytu jednotlivých komerčních rizik v rámci obchodních kontraktů těchto podnikatelských subjektů s čínskými odběrateli. Zároveň také byla vynechána proměnná „důležitost čínského trhu“ jako proměnná byla naopak doplněna klasifikace činnosti podniku dle CZ-NACE. Výsledky shlukování prezentuje dendrogram na obrázku 10.

Obrázek 10: Dendrogram exportérů do Číny podle výskytu komerčních rizik



Zdroj: Vlastní zpracování

Toto shlukování bylo provedeno na základě třinácti proměnných. Vnímání jednotlivých rizik tedy bylo nahrazeno proměnnými vyjadřujícími nastání těchto rizik a rovněž do analýzy vstupují proměnné vyjadřující prostředky využívané k minimalizaci těchto rizik. V původní variantě byla tato analýza provedena na základě šestnácti proměnných, kdy do modelu vstupovaly i proměnné:

- vznik nákladů při výskytu rizika změny parametrů kontraktu;
- vznik nákladů při výskytu rizika bezdůvodného nepřevzetí zakázky;
- vznik nákladů při výskytu rizika platební nevůle odběratele.

Kofenetický koeficient korelace tohoto modelu však měl hodnotu pouze 0,6938 a ke zvýšení tohoto koeficientu nedošlo ani při volbě jiné metody shlukování. Výše uvedené proměnné proto byly z modelu vypuštěny, čímž bylo dosaženo existence kompaktního systému shluků podniků a hodnoty kofenetického koeficientu korelace 0,8356.

Z dendrogramu je patrné, že zde vznikly dva dominantní shluky podniků, z nichž každý je tvořen dalšími dvěma velkými clustery. Při porovnání tohoto výstupu s výstupy první shlukové analýzy, provedené podle vnímání závažnosti jednotlivých komerčních rizik, jsou zde patrné výrazné rozdíly. Primární shluky jsou i zde představovány jednotlivými podniky, a to ze stejného důvodu, jako u první shlukové analýzy, kterým je rozsah statistického souboru. Zároveň je také velmi dobře patrné, že vzdálenosti mezi jednotlivými shluky jsou menší; zde jsou od sebe dva dominantní shluky, tj. shluky, které jsou si vzájemně nejvzdálenější, vzdáleny na míru 13 jednotek, zatímco v první shlukové analýze jsou si dva nejvzdálenější shluky vzdáleny na 18 jednotek.

První ze dvou dominantních shluků je tvořen nadřazenými shluky, opět označenými římskými číslicemi, I a II. Nadřazený cluster I obsahuje dva objekty, podniky 9 a 11. Oba tyto podniky jsou akciovými společnostmi, jejichž vývozním artiklem při obchodování s čínskými partnery jsou obráběcí stroje a zařízení. Vyjednávací síla těchto podniků je vůči čínským obchodním partnerům také slabší. V kontraktech obou z těchto podniků se shodně vyskytlo riziko odstoupení od kontraktu a riziko změny parametrů kontraktu. Jeden z těchto podniků pak také řešil výskyt rizika platební nevůle odběratele, přičemž tržby tohoto podniku realizované na čínském trhu přesahují 50 % jeho celkových tržeb. Z hlediska výskytu jednotlivých komerčních rizik je pak zajímavé, že tyto podniky používají stejné prostředky pro minimalizaci rizika odstoupení od kontraktu, a to zejména prověřování čínských obchodních partnerů. Pro minimalizaci rizika změny parametrů kontraktu, kterými jsou důkladná příprava na jednání a vyjednávání, a také pro minimalizaci rizika bezdůvodného nepřevzetí zakázky, a to opět prověřování čínských obchodních partnerů a osobní vztahy s nimi. Rozdíl mezi těmito dvěma podniky je pak právě ve využívaných prostředcích k minimalizaci rizika platební nevůle čínského odběratele. V podniku, v rámci jehož obchodních kontraktů s čínskými partnery tato riziková situace již nastala, za tímto účelem využívá výhradně jednání a osobní vztahy, zatímco podnik druhý, který takovou rizikovou situaci při svých obchodech s Čínou doposud neřešil, jako prostředek k minimalizaci tohoto rizika používá bankovní záruky.

Cluster II je tvořený pěti podnikatelskými subjekty, z nichž 4 jsou společnosti s ručením omezeným. Tyto společnosti jsou charakteristické vysokou mírou specializace své produkce, kterou dodávají na Čínský trh. Vyjednávací pozice těchto subjektů je potom buď slabší, nebo srovnatelná s pozicí čínských obchodních partnerů. Z dendrogramu (viz obrázek 10) je potom patrné, že nejvíce podobné jsou si v tomto clusteru podniky 3 a 4, jimž je dále nejbliž podnik 2, po té podnik 8 a nejméně podobný ostatním podnikům v tomto shluku je podnik 1. Tento podnik je také mezi ostatními, a to nejen v rámci tohoto shluku, specifický tím, že nevyužívá žádné prostředky k minimalizaci rizika odstoupení od kontraktu, rizika změny parametrů kontraktu, ani rizika

bezdůvodného nepřevzetí zakázky. Pokud jde o čtvrté dílčí komerční riziko, tj. riziko platební nevůle, zde je pro všechny podniky v tomto shluku shodné, že v rámci žádného z kontraktů těchto podniků s čínskou stranou se toto riziko nevyskytlo, přičemž všechny tyto podniky jako prostředek k minimalizaci tohoto rizika používají dokumentární akreditiv. Při žádném z kontraktů těchto podniků s čínskými obchodními partnery se také nevyskytlo riziko odstoupení od kontraktu, kdy zde jsou využívány především platby předem, důkladné ošetření těchto situací v rámci smluv a také osoba arbitra a v neposlední řadě rovněž osobní vztahy se zástupci čínských odběratelů. Naopak všechny podniky v tomto clusteru potom řešily nastání rizika změny parametrů kontraktu, přičemž všechny podniky, s výjimkou jednoho (podnik 1, jak je vysvětleno výše), pro minimalizaci tohoto rizika používají zejména vyjednávání, podnik 8, tj. druhý nejméně podobný podnik ostatním v tomto clusteru, pak také na tyto situace tvoří rezervy v rámci ceny kontraktu. S rizikem bezdůvodného nepřevzetí zakázky se v rámci žádného ze svých kontraktů v Číně nesetkal žádný podnik z těch, které tvoří shluk II. Opět s výjimkou podniku 1, který nepoužívá žádný prostředek k minimalizaci tohoto rizika. Tyto podniky k minimalizaci rizika bezdůvodného nepřevzetí zakázky používají bankovní záruky. Opět se zde objevuje také prověřování obchodních partnerů a osobní kontakty s nimi, ale také i to, že prodej zakázky je předem zajištěn na jiném trhu.

Druhý z dominantních shluků je opět tvořen dvěma nadřazenými shluky, shlukem III a IV. U shluku III je potom zřetelně patrné, že je tvořen dvěma dílčími shluky. Zde je možné najít podobnost s první provedenou shlukovou analýzou, neboť v rámci shluku III jsou si opět nejvíce podobné objekty 6 a 7. Jak již bylo uvedeno, tyto podniky jsou akciové společnosti, které do Číny dodávají obráběcí stroje, jejichž vyjednávací síla je vůči čínským odběratelům větší. Z hlediska výskytu a zajištění jednotlivých dílčích komerčních rizik jsou tyto dva podniky charakteristické tím, že používají stejné prostředky pro minimalizaci rizika odstoupení od kontraktu, a to platby předem, stejné prostředky pro minimalizaci rizika změny parametrů kontraktu, tj. přímé zastoupení na čínském trhu, i stejné prostředky k minimalizaci rizika bezdůvodného nepřevzetí dodávky, a to prověřování obchodních partnerů a osobní vztahy s jejich zástupci, přičemž se sem samozřejmě prolínají také již zmiňované platby předem. Vzhledem k těmto rizikům, resp. prostředkům jejich zajištění ve vztahu k výskytu těchto rizik, však v rámci kontraktů obou těchto podniků shodně nastalo pouze riziko změny kontraktu, jehož výskyt je vždy vysoce pravděpodobný (viz kapitola 7.2.3 na straně 98). Nicméně přes aplikovaný stejný způsob minimalizace dalších dvou zmíněných rizik, se dané riziko vyskytlo vždy pouze u jednoho z těchto podniků. Taktéž k výskytu rizika platební nevůle došlo pouze u jednoho z těchto dvou podniků, avšak zde jsou používané prostředky minimalizace tohoto rizika různé. Zatímco podnik, v rámci jehož kontraktů s čínskými partnery toto riziko nenastalo, používá zejména jednání a osobní kontakty se

zástupci čínských odběratelů, kdy i sem se samozřejmě prolínají také platby předem, druhý podnik, který již nastání tohoto rizika řešil, používá dokumentární akreditiv. Zde je také možné se objektivně domnívat, že výskyt rizika platební nevůle odběratele v tomto podniku úzce souvisí s výskytem rizika bezdůvodného nepřevzetí zakázky. Další podniky v tomto shluku, resp. podniky tvořící druhý z dílčích shluků tvořících nadřazený cluster III, jsou objekty 5 a 10. Podle délky dendridů je patrné, že tyto dva podniky jsou si méně podobné, než předchozí dva objekty. Oba tyto podniky jsou opět akciovými společnostmi v silnější vyjednávací pozici, než jejich čínští obchodní partneři, přičemž ani jedna z těchto společností není dodavatelem vysoce specializované produkce. Při žádném z kontraktů těchto podniků se pak nevyskytlo riziko odstoupení od kontraktu, nicméně tyto podniky používají různé prostředky k jeho minimalizaci, a to platby předem u jednoho podniku a ošetření těchto situací ve smlouvách a institut arbitra u podniku druhého. Naopak v kontraktech obou těchto podniků opět nastalo riziko změny parametrů kontraktu. I v tomto směru oba podniky používají prostředky k minimalizaci tohoto rizika různé, a to jednak vyjednávání, u druhého podniku je to zakalkulování rezervy na výskyt tohoto rizika do ceny kontraktu. Naopak stejné prostředky tyto podniky používají k minimalizaci rizika bezdůvodného nepřevzetí zakázky, a to prověřování čínských odběratelů a osobní vztahy s jejich zástupci, a k minimalizaci rizika platební nevůle čínských odběratelů, kterými jsou dokumentární akreditivy. I přes stejné zajištění těchto rizik, se však tato rizika vyskytla, ale pouze u jednoho z těchto dvou podniků.

Nadřazený shluk IV je tvořen třemi objekty, z nichž objekty 12 a 13 jsou si poměrně podobné, objekt 14 je jim potom podobný již méně, nicméně pouze v rámci shluku. Všechny tři podniky jsou akciové společnosti, jejichž vyjednávací síla ve vztahu k čínským obchodním partnerům je buď slabší, nebo srovnatelná. Všechny tyto podniky se vzájemně liší mírou specializace dodávek v rámci exportu do Číny. Z hlediska výskytu jednotlivých komerčních rizik potom v žádném z kontraktů těchto podniků nenastalo riziko odstoupení od kontraktu, přičemž každý z těchto podniků používá jiné prostředky k minimalizaci tohoto rizika, resp. objekt 14 za tímto účelem nepoužívá prostředky žádné, u objektů 12 a 13 to jsou osobní vztahy s odběrateli, resp. platby předem. K minimalizaci rizika změny kontraktu potom všechny tyto podniky využívají prostředky stejné, a to akreditivy a platby předem. Ty se pak nezbytně promítají i v zabezpečení dalších dílčích komerčních rizik. Riziko změny kontraktu se pak nevyskytlo pouze u objektu 14. Pro zajištění rizika bezdůvodného nepřevzetí dodávky používají objekty 12 a 13 stejné prostředky, a to opět akreditivy a platby předem, nicméně k výskytu tohoto rizika došlo u jednoho z těchto podniků a došlo k němu také u objektu 14, který pro jeho minimalizaci využívá pojištění a jiné právní prostředky, samozřejmě v kombinaci s akreditivem. Stejně prostředky tyto tři objekty využívají také

pro minimalizaci rizika platební nevůle čínských odběratelů, jimiž jsou opět akreditivy. Dva z těchto podniků ovšem riziko platební nevůle dlužníka v rámci obchodních kontraktů s čínskými odběrateli řešily, riziko platební nevůle dlužníka se nevyskytlo pouze v kontraktech objektu 14.

Z výstupů této shlukové analýzy provedené na základě výskytu jednotlivých komerčních rizik a aplikovaných prostředků pro jejich minimalizaci vyplynuly další podstatné závěry. Tyto závěry jsou potom zejména následující:

- Jako účinný nástroj minimalizace v podstatě všech dílčích komerčních rizik se jeví dokumentární akreditiv, nicméně i ten v některých případech selhává.
- Pokud podnik používá dokumentární akreditiv k zajištění jednoho z dílčích komerčních rizik, promítá se tento nástroj i do zajištění všech ostatních dílčích komerčních rizik.
- Riziko platební nevůle čínského odběratele bezprostředně souvisí s výskytem dalšího dílčího komerčního rizika, kterým je riziko nepřevzetí dodávky. Je-li obchod zajištěn akreditivem, pak zřejmě výskyt rizika platební nevůle implikuje výskyt rizika nepřevzetí dodávky.
- Přesto, že osobní vztahy s odběrateli jsou velmi často používány jako jeden z prostředků minimalizace dílčích komerčních rizik a Čína je také často exportéry charakterizována jako „vztahová“ země, jde o prostředek, který je možné považovat za relativně účinný pouze pro redukci rizika odstoupení od kontraktu.

Tyto dílčí závěry představují velmi důležité vstupy pro hodnocení velikosti celkového komerčního rizika a budou se tedy promítat i do pravděpodobnostního modelu konstruovaného právě za účelem tohoto hodnocení.

7.3 PRAVDĚPODOBNOSTNÍ MODEL KOMERČNÍHO RIZIKA

Východiskem pro konstrukci pravděpodobnostního modelu komerčního rizika při exportu do Číny je charakter náhodné veličiny. Tuto náhodnou veličinu představuje výskyt dílčího komerčního rizika. Jedná se tedy o diskrétní náhodnou veličinu, tj. k výskytu rizika dojde, nebo nedojde, která má tímto binomické rozdělení pravděpodobnosti. Je zde tedy možné určit tzv. pravděpodobnost úspěchu, kterou je v tomto případě právě pravděpodobnost nastání rizikové situace.

Tuto náhodnou veličinu lze tedy obecně popsat jako (Anděl, 2007):

$$X \approx Bi(n; p),$$

kde: n je počet pokusů, tj. rozsah náhodného výběru,
 p je pravděpodobnost úspěchu v jednom pokusu.

Počet pokusů n a pravděpodobnost úspěchu v jednom pokusu p jsou parametry binomického rozdělení. Stěžejní je zde zejména parametr p , tj. pravděpodobnost výskytu komerčního rizika v rámci obchodního kontraktu. U výběrových souborů malého rozsahu je tento parametr relativně snadno odvoditelný, a to jako podíl

$$p_0 = m/n,$$

kde: m je počet pokusů, v nich nastal sledovaný náhodný jev (Anděl, 2007).

Takto zjištěnou pravděpodobnost výskytu určitého jevu, v tomto případě pravděpodobnost nastání dílčího komerčního rizika v rámci obchodního případu, je však dále nutné testovat z hlediska statistické významnosti, a to právě z toho důvodu, že se jedná o malý statistický soubor. V rámci testu jde o ověření hypotézy, že podíl prvků p_0 základního souboru má sledovanou vlastnost, a to na základě empirického zjištění, že u m statistických jednotek z náhodně vybraného souboru n statistických jednotek se tato vlastnost vyskytla. Nulovou hypotézu tedy lze zapsat ve tvaru

$$H_0: p = p_0.$$

Na rozdíl od řady testů však je možné k této nulové hypotéze stanovit alternativní hypotézu ve třech různých variantách, přičemž od formulace alternativní hypotézy se odvíjí také obor přijetí nulové hypotézy. Intervaly přijetí nulové hypotézy pro různé tvary hypotézy alternativní jsou prezentovány v tabulce 5.

Tabulka 5: Obory přijetí nulové hypotézy pro test parametru p binomického rozdělení

Nulová hypotéza H_0	Alternativní hypotéza H_A	Interval přijetí H_0
$p = p_0$	$p \neq p_0$	$\left\langle -t_{1-\alpha/2}; t_{1-\alpha/2} \right\rangle$
	$p > p_0$	$(-\infty; t_{1-\alpha})$
	$p < p_0$	$\left\langle -t_{1-\alpha}; \infty \right\rangle$

Zdroj: zpracováno dle lit. Hendl (2012)

Testové kritérium t se řídí normálním rozdělením a má tvar (Hendl, 2012):

$$t = \frac{\frac{m}{n} - p_0}{\sqrt{\frac{p_0 \times (1 - p_0)}{n}}}.$$

Vzhledem k tomu, že k dispozici je pouze malý statistický soubor, nebyl test hypotézy parametru p binomického rozdělení primárně použit pro ověření platnosti nulové hypotézy ze zjištěného podílu, ale k určení maximální a minimální pravděpodobnosti, kdy ještě platí nulová hypotéza. To znamená, že východiskem zde byly alternativní hypotézy ve tvaru $p > p_0$ pro stanovení minimální pravděpodobnosti a $p < p_0$ pro stanovení maximální pravděpodobnosti. Nalezení těchto pravděpodobností pak bylo založeno na řešení rovnice o jedné neznámé, a to p_0 , přičemž pro nalezení minimální pravděpodobnosti na hladině významnosti $\alpha=0,05$ má testové kritérium t hodnotu 1,645 a pro nalezení pravděpodobnosti maximální je to hodnota -1,645. Jak již bylo uvedeno, jedná se o kvantily Gaussova normálního rozdělení.

7.3.1 Dílčí pravděpodobnostní model rizika odstoupení od kontraktu

Odhad parametru p binomického rozdělení náhodné veličiny výskytu rizika odstoupení od kontraktu, stanovený jako podíl m/n , zde má hodnotu 0,2857. Jde tedy o jednu z výchozích hodnot pro nalezení takového p_0 , aby byla zamítnuta nulová hypotéza testu parametru p binomického rozdělení, kdy alternativní hypotézy jsou stanoveny tak, aby byla nalezena minimální a maximální hodnota p_0 . Výsledky jsou potom následující:

- minimální hodnota pravděpodobnosti výskytu rizika odstoupení od kontraktu 0,1353, tj. 13,53 %;
- maximální hodnota pravděpodobnosti výskytu rizika odstoupení od kontraktu 0,5057, tj. 50,57%.

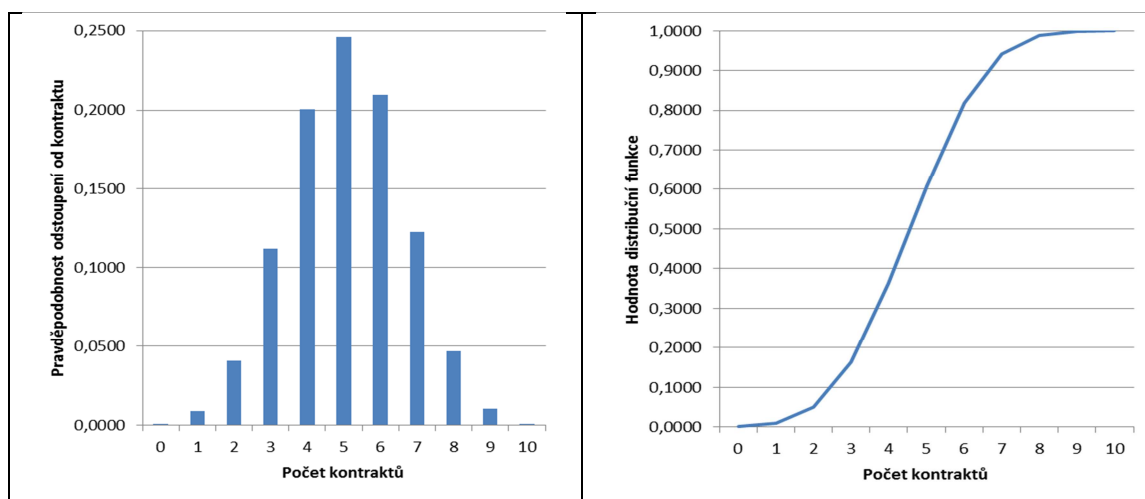
Odtud potom vyplývá intervalový odhad parametru p binomického rozdělení, tedy $\langle 0,1353; 0,5057 \rangle$, přičemž konkrétní hodnotu pravděpodobnosti nastání rizika odstoupení od kontraktu lze volit i na základě vnímání závažnosti tohoto rizika. Pro účely sestavení dílčího modelu rizika odstoupení od kontraktu je nicméně uvažována maximální hodnota pravděpodobnosti, přičemž tato bude korigována vahou rizika, dle jeho konkrétně vnímané závažnosti, následně v souhrnném modelu komerčního rizika.

Riziko odstoupení od kontraktu má tedy binomické rozdělení s parametry $(n; 0,5057)$, kdy n představuje počet kontraktů. Tento počet je samozřejmě u každého podnikatelského subjektu různý a z hlediska určení velikosti rizika, resp.

pravděpodobnosti nastání rizika odstoupení od kontraktu jej lze považovat za nezávisle proměnnou. Pro modelový příklad je zvoleno $n=10$, tj. 10 obchodních kontraktů uzavřených za rok. Tento počet byl zvolen mj. i pro následné snadné převedení na relativní hodnoty, tj. procentuální vyjádření počtu kontraktů, v rámci nichž s největší pravděpodobností k výskytu rizika dojde. Rozdělení pravděpodobnosti je pro tento modelový příklad prezentováno na obrázku 11.

Pro riziko nepřevzetí dodávky má pak odhad parametru p hodnotu stejnou, jako u výskytu rizika odstoupení od kontraktu. Stejně je tedy i rozdělení pravděpodobnosti a distribuční funkce. Pravděpodobnostní model výskytu rizika nepřevzetí dodávky není explicitně řešen v samostatné subkapitole.

Obrázek 11: Rozdělení pravděpodobnosti a distribuční funkce výskytu rizika odstoupení od kontraktu



Zdroj: Vlastní zpracování

Tyto náhodné veličiny pak budou popsány i stejnými číselnými charakteristikami, tj. střední hodnotou ve tvaru

$$E(X) = n \times p,$$

a rozptylem ve tvaru

$$D(X) = n \times p \times q,$$

kde q je pravděpodobnost toho, že ke sledovanému jevu nedojde, tzn. je to pravděpodobnost o velikosti $1 - p$. Očekávaný počet kontraktů, v rámci nichž dojde k výskytu daného rizika, se následně odvozuje prostřednictvím modu, pro který zde platí intervalových odhad (Hendl, 2012):

$$(n+1) \times p - 1 \leq \hat{x} \leq (n+1) \times p.$$

Pro rizika odstoupení od kontraktu a bezdůvodné nepřevzetí dodávky platí, že náhodná veličina zde má střední hodnotu 5,06 kontraktů se směrodatnou odchylkou 1,58 kontraktů. Je zřejmé, že ve vztahu k diskrétní náhodné veličině jsou zde smysluplnými hodnotami pouze celá čísla. Nicméně desetinná místa jsou zde ponechána záměrně z důvodu převodu na relativní vyjádření. V relativním vyjádření pak tyto hodnoty znamenají, že k výskytu rizika odstoupení od kontraktu a rizika bezdůvodného nepřevzetí zakázky dojde průměrně v 50,57 % kontraktů se směrodatnou odchylkou 15,81 %. Z obrázku 11 je patrné poměrně symetrické rozdělení pravděpodobnosti jednotlivých hodnot sledované náhodné veličiny, a pokud by se potom jednalo o velký statistický soubor, kde se předpokládá normální rozdělení hodnot, podle pravidla 6σ by tedy k výskytu těchto rizik došlo s pravděpodobností 68 % ve 34,76 – 66,38 % kontraktů.

Očekávaný, tj. v podstatě nejpravděpodobnější počet kontraktů, v nichž se tato rizika vyskytnou, je odvozen na základě modu, jehož výsledek je zde $4,56 \leq \hat{x} \leq 5,56$. Převeďeno do relativního vyjádření to znamená, že riziko odstoupení od kontraktu a riziko bezdůvodného nepřevzetí dodávky se s největší pravděpodobností vyskytne ve 45,6 – 55,6 % kontraktů s čínskými obchodními partnery. V kontextu každého z rizik, resp. jejich výskytu jsou důležité také nástroje minimalizace těchto rizik a dopadů těchto rizik.

U podniků, kde došlo k výskytu rizika odstoupení od kontraktu, byl k minimalizaci tohoto rizika použit akreditiv a prověřování obchodního partnera. Z věcné podstaty nástroje, kterým je akreditiv, je objektivně zřejmé, že tento nástroj je pro minimalizaci rizika odstoupení od smlouvy poměrně neúčinný. Stejně tak je vzhledem k minimalizaci tohoto rizika zcela neúčinným nástrojem prověření čínského obchodního partnera. Prověření sice dokáže odhalit podvodníka, kterému nejde o seriózní realizaci kontraktu, s takovými osobami však následně ani jednání o kontraktu nejsou zahájena. Nejčastěji se potom odstoupení čínského odběratele od kontraktu vyskytuje právě v počátečních fázích kontraktu, tj. v rámci fáze jednání, kdy je potenciál uvedených nástrojů minimalizace tohoto rizika v podstatě nulový.

Pokud jde o pravděpodobnost výskytu rizika bezdůvodného nepřevzetí zakázky v kontextu zajištění tohoto rizika, pak jako nástroj minimalizace tohoto rizika a jeho důsledků bylo nejčastěji použito opět jednání a osobních vztahů se zástupci odběratele, dále akreditiv a platby předem, pojištění a jiné právní prostředky. S výjimkou jednoho případu, a to zajištění platbou předem a akreditivem, se pak také vždy vyskytly dodatečné náklady vyvolané vznikem daného komerčního rizika. Opět je tedy pravděpodobné, že jednání, přestože je založené i na osobních vztazích, je poměrně neúčinným nástrojem minimalizace výskytu a dopadů rizika bezdůvodného nepřevzetí

dodávky, přičemž je také obecně známo, že v čínském prostředí existují pro zahraniční subjekty pouze poměrně málo účinné nástroje domáhání se práva.

7.3.2 Dílčí pravděpodobnostní model rizika změny parametrů kontraktu

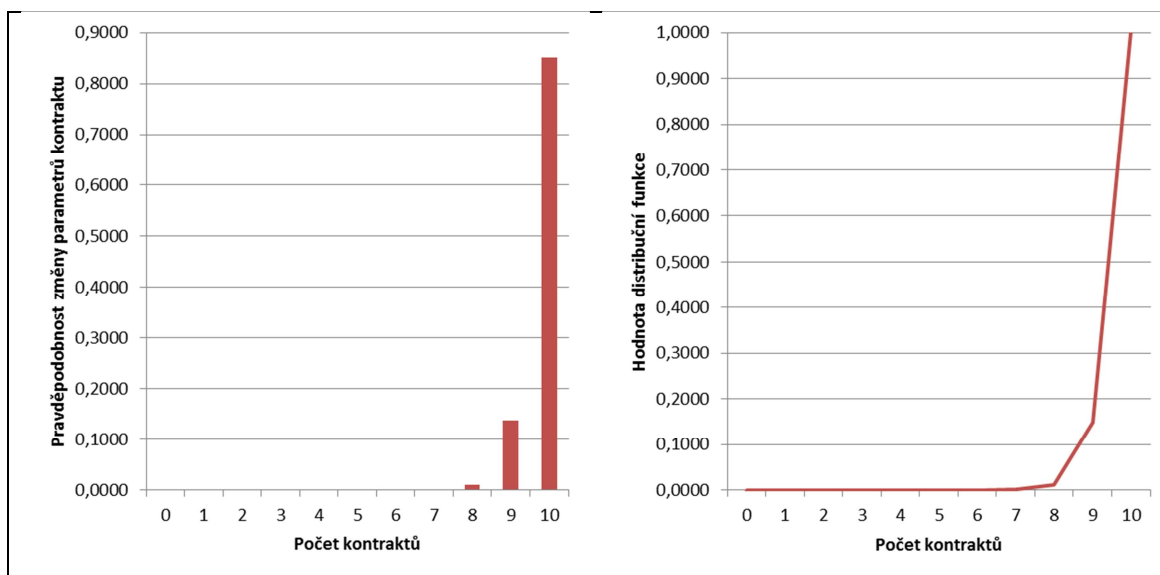
Pro riziko bezdůvodného nepřevzetí zakázky má odhad parametru p , tj. podíl m/n , hodnotu 0,9286 a jak také vyplynulo již z předcházejících rozborů a analýz, toto riziko se vyskytuje v naprosté většině kontraktů. Po odhadu parametru p zde následně opět byla stanovena hodnota p_0 taková, aby byla zamítnuta nulová hypotéza testu parametru p binomického rozdělení. Řešením rovnice o jedné neznámé tedy byly nalezeny následující výsledky:

- minimální hodnota pravděpodobnosti výskytu rizika změny parametrů kontraktu 0,7342, tj. 73,42 %;
- maximální hodnota pravděpodobnosti výskytu rizika odstoupení od kontraktu 0,9840, tj. 98,40 %.

Pravděpodobnost výskytu tohoto rizika se tedy pohybuje v intervalu tedy $\langle 0,7342; 0,9840 \rangle$. Intervalové rozpětí je zde tedy menší, konkrétně 0,2498, než u rizik odstoupení od kontraktu a bezdůvodného nepřevzetí zakázky. Rozdělení pravděpodobnosti výskytu rizika zde má také zcela jiný tvar, než u výskytu ostatních rizik, jak je patrné na obrázku 12 na následující straně. Pro určení rozdělení pravděpodobnosti byl opět zvolen počet kontraktů $n=10$.

Z grafického znázornění je zřejmé, že pravděpodobnost toho, že riziko změny parametrů kontraktu se vyskytne v méně než 8 kontraktech z 10, tj. v méně než 80 % kontraktů je v podstatě nulová. Přestože se však toto riziko vyskytne s pravděpodobností 85,10 % ve 100 % obchodních kontraktů, jedná se o riziko, které je obecně hodnoceno jako relativně velmi málo závažné, což je potřeba zohlednit v souhrnném modelu hodnocení celkového komerčního rizika i v kontextu dodatečných nákladů, které výskyt tohoto rizika vyvolává.

Obrázek 12: Rozdělení pravděpodobnosti a distribuční funkce výskytu rizika změny parametrů kontraktu



Zdroj: Vlastní zpracování

Střední hodnota náhodné veličiny, která je definována jako výskyt rizika změny parametrů kontraktu v rámci deseti uzavřených kontraktů, je 9,84 kontraktu se směrodatnou odchylkou 0,16 kontraktu. Po převedení do relativního vyjádření to pak znamená střední hodnotu 98,4 % s odchylkou 1,57 %. Intervalový odhad zde potom je $9,824 \leq \hat{x} \leq 1,00$. Je tedy zřejmé, že toto riziko se s největší pravděpodobností vyskytne v 98,24 – 100 % kontraktů při exportu do Číny. To je potom patrné také z grafického znázornění rozdělení pravděpodobnosti této náhodné veličiny. Vzhledem k vysokému výskytu tohoto dílčího komerčního rizika, i když podnikatelské subjekty používají různé nástroje jeho zajištění, lze objektivně konstatovat, že jakýkoli nástroj je zde účinný jen minimálně.

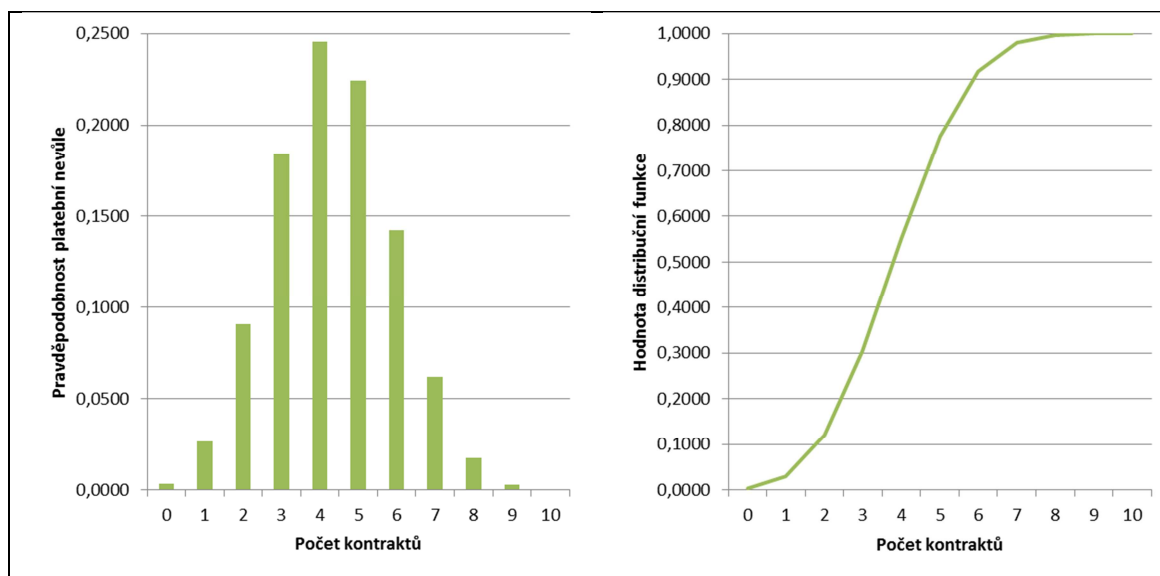
7.3.3 Dílčí pravděpodobnostní model rizika platební nevůle odběratele

Poměr m/n , tj. odhad parametru p binomického rozdělení výskytu rizika platební nevůle čínského obchodního partnera má hodnotu 0,2143. Riziko platební nevůle se tedy v analyzovaných podnicích vyskytlo v 21,43 % realizovaných kontraktů. Odtud je pak stanovena minimální a maximální pravděpodobnost nastání rizika platební nevůle následující:

- minimální hodnota pravděpodobnosti výskytu rizika platební nevůle obchodního partnera 0,0890, tj. 8,9 %;
- maximální hodnota pravděpodobnosti výskytu rizika odstoupení od kontraktu 0,4322 tj. 43,22 %.

Rozpětí v rámci intervalového odhadu, jak dokládá obrázek 13 je zde tedy poměrně velké, a to 34,23 %, avšak z uvedených výsledků vyplývá, že riziko výskytu platební nevůle odběratele při exportu do Číny není relativně nijak velké. I zde je však nutné brát ohled na dodatečné náklady, které výskyt tohoto rizika způsobuje.

Obrázek 13: Rozdělení pravděpodobnosti a distribuční funkce výskytu rizika platební nevůle obchodního partnera



Zdroj: Vlastní zpracování

Rozdělení pravděpodobnosti jednotlivých hodnot diskretní náhodné veličiny, kterou je konkrétně výskyt rizika platební nevůle v rámci deseti uzavřených kontraktů, je opět relativně symetrické. Je-li i zde jako směrodatná brána maximální hodnota pravděpodobnosti výskytu tohoto rizika, pak má sledovaná náhodná veličina střední hodnotu 4,32 kontraktu se směrodatnou odchylkou 2,45 kontraktu, tj. v relativním vyjádření 43,22 % se směrodatnou odchylkou 24,54 %. Jestliže by tedy tyto charakteristiky byly vztaženy na velký statistický soubor s předpokladem normálního rozdělení, pak by se toto riziko s pravděpodobností 68 % vyskytlo v rámci 18,68 – 67,67 % uzavřených kontraktů. Intervalové rozpětí je zde tedy poměrně široké, nicméně lze jej zúžit odhadem očekávaného nejpravděpodobnějšího počtu kontraktů, v rámci nichž k výskytu daného rizika dojde, tj. odhadem modu. Pro něj má u této náhodné veličiny odhad hodnotu $3,7542 \leq \hat{x} \leq 4,7542$. Tím je tedy intervalové rozpětí zúženo na 10 %. To znamená, že výskyt rizika platební nevůle čínského obchodního partnera lze s největší pravděpodobností očekávat ve 37,54 – 47,54 % obchodních kontraktů. Z hlediska minimalizace tohoto rizika pak ve všech případech s výjimkou jednoho byl použit akreditiv. Tento nástroj sice nedokáže zabránit výskytu tohoto rizika, ale je účinný v minimalizaci jeho následků, zde zejména ve smyslu dodatečných nákladů, které zde ve většině případů nevznikly. Zmiňovaná výjimka v zajištění rizika

platební nevůle odběratele spočívá v navazování osobních vztahů s obchodními partnery. Tím opět vyvstává skutečnost, která vyplynula ze shlukové analýzy provedené podle výskytu dílčích komerčních rizik a jejich zajištění, a to, že i přes akcentovanou „vztahovost“ Číny a zde uzavíraných obchodních kontraktů, jsou osobní vztahy na jednu stranu sice zřejmě nutné, na stranu druhou však jako nástroj minimalizace komerčního rizika vcelku neúčinné.

Výskyt všech dílčích komerčních rizik je pak také určitým způsobem zdrojem dalšího rizika, a to rizika vzniku dodatečných nákladů.

7.3.4 Modelování rizika vzniku dodatečných nákladů

Dodatečné náklady mohou být vyvolány nastáním jednotlivých dílčích komerčních rizik. Z hlediska teorie pravděpodobnosti se tedy jedná o podmíněnou pravděpodobnost, kdy nastání určitého jevu, v tomto případě vzniku dodatečných nákladů, je podmíněno nastáním jiného jevu, tedy výskytem komerčního rizika. Jevové pole se zde zužuje právě podmínkou nastání jevu obecně označovaného jako jev B, jehož nastání je podmínkou pro to, aby nastal určitý jev A. Potom tedy platí (Freund, Wilson a Mohr, 2010):

$$P(A|B) = \frac{P(A \cap B)}{P(B)}.$$

Pravděpodobnost vzniku dodatečných nákladů vyvolaných výskytem dílčího komerčního rizika byla opět odvozena pomocí metodiky testu parametru p binomického rozdělení. Nebyly zde ale určovány obě pravděpodobnosti vzniku dodatečných nákladů, tj. minimální i maximální, ale vzhledem k povaze zkoumaného jevu byla vždy stanovena pouze pravděpodobnost maximální.

Odhad parametru p binomického rozdělení vzniku dodatečných nákladů při výskytu rizika odstoupení od kontraktu, tj. podíl m/n , má hodnotu 0,75. Odtud je pak maximální pravděpodobnost vzniku dodatečných nákladů při výskytu rizika odstoupení od kontraktu 0,9422. Poměr m/n pro odhad parametru p binomického rozdělení pravděpodobnosti vzniku dodatečných nákladů při výskytu rizika změny parametrů kontraktu má hodnotu 0,6154. Z něj odvozená maximální pravděpodobnost vzniku těchto vyvolaných nákladů je potom 0,7989. Pokud jde o náklady vyvolané vznikem rizika bezdůvodného nepřevzetí zakázky, tyto vznikly ve všech případech, kdy došlo k výskytu tohoto dílčího komerčního rizika. Poměr pro odhad parametru p má tedy hodnotu 1,0 a stejně tak i odvozená pravděpodobnost výskytu vyvolaných nákladů je zde 100 %. Dodatečné náklady při vzniku rizika platební nevůle čínského odběratele potom vznikly ve stejném počtu případů, jako u vzniku dodatečných nákladů při

výskytu rizika odstoupení od kontraktu. I tady je tudíž maximální pravděpodobnost vzniku těchto vyvolaných nákladů 0,9422.

V rámci aplikace podmíněné pravděpodobnosti je pak nutné determinovat, zda jevy A a B nejsou jevy nezávislémi. Pokud by se jednalo o jevy nezávislé, pak platí (Anděl, 2007; Freund, Wilson a Mohr, 2010):

$$P(A|B) = P(A),$$

a zároveň

$$P(B|A) = P(B).$$

Při dosazení hodnot jednotlivých pravděpodobností výskytu dílčích komerčních rizik a pravděpodobností vzniku vyvolaných nákladů bylo zjištěno, že tyto nerovnosti platí a dvojice sledovaných náhodných jevů jsou jevy nezávislémi.

V případě nezávislých jevů je pravděpodobnost jejich současného nastání rovna součinu jejich pravděpodobností, tj. (Anděl, 2007; Freund, Wilson a Mohr, 2010).

$$P(A \cap B) = P(A) \times P(B).$$

Součiny dvojic pravděpodobností, resp. pravděpodobnosti současného nastání obou jevů by tedy byly následující:

- 0,4765 pro vznik nákladů vyvolaných vznikem rizika odstoupení od kontraktu;
- 0,7861 pro vznik nákladů vyvolaných vznikem rizika změny parametrů kontraktu;
- 0,5057 pro vznik nákladů vyvolaných vznikem rizika bezdůvodného nepřevzetí dodávky;
- 0,4072 pro vznik nákladů vyvolaných vznikem rizika platební nevěle odběratele.

Tyto podmíněné pravděpodobnosti však platí pouze pro situace, kdy je uzavřen jeden kontrakt, v rámci tohoto kontraktu vznikne dané dílčí komerční riziko a toto riziko zároveň vyvolá vznik dodatečných nákladů. Vzhledem k tomu, že ale vyvolané náklady principiálně nemohou vzniknout bez toho, aby došlo k výskytu daného dílčího komerčního rizika, nepovažuji tento přístup za zcela odpovídající a zřejmě by bylo vhodnější, pracovat zde s hypergeometrickým rozdělením pravděpodobnosti.

Hypergeometrické rozdělení pravděpodobnosti je také jedním ze základních pravděpodobnostních rozdělení diskrétní náhodné veličiny při výběru tzv. „bez vracení“. Toto rozdělení pravděpodobnosti předpokládá, že existuje soubor N prvků, z nichž M prvků má určitou vlastnost. Náhodná veličina X je potom definována jako

počet prvků ve výběru n prvků, které mají sledovanou vlastnost. Je-li tedy tento popis vztažen na zkoumanou problematiku komerčního rizika, potom soubor N prvků představuje kontrakty, v rámci nichž došlo k výskytu určitého dílčího komerčního rizika. M potom reprezentuje z těchto kontraktů ty, kdy výskyt daného komerčního rizika vyvolal také vznik dodatečných nákladů. Tuto náhodnou veličinu lze tedy obecně popsat jako (Freund, Wilson a Mohr, 2010):

$$X \approx H(N; M; n),$$

kde: N je počet prvků v souboru,
 M je počet prvků v souboru s určitou vlastností,
 n je počet pokusů, tj. rozsah náhodného výběru.

Pravděpodobnostní funkce tohoto rozdělení má tvar (Freund, Wilson a Mohr, 2010):

$$P(X = x) = \frac{\binom{M}{x} \binom{N-M}{n-x}}{\binom{N}{n}}.$$

Z tohoto vztahu byla odvozena rozdělení pravděpodobnosti vzniku nákladů vyvolaných výskytem jednotlivých dílčích komerčních rizik. Protože uvedený vztah předpokládá dosazení celých čísel, byly veškeré hodnoty pravděpodobnosti relevantním způsobem upraveny a výsledky byly následně převedeny do relativního vyjádření. Provedené úpravy na výsledné hodnoty pravděpodobnosti tedy nemají vliv.

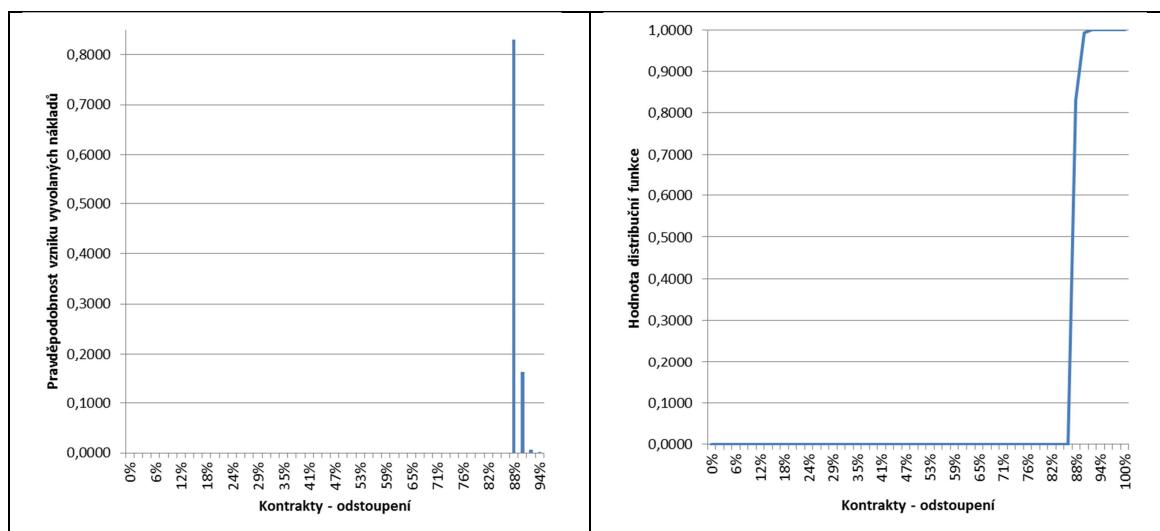
Východiskem pro modelování pravděpodobnosti je zde tedy pravděpodobnost odvozená z binomického rozdělení. Parametr N , tj. celková populace, je zde představována počtem kontraktů, v rámci nichž se vyskytlo určité dílčí komerční riziko, a jsou převedeny do relativního vyjádření. Parametr M jsou potom ty kontrakty, kde výskyt dílčího komerčního rizika vyvolal vznik dodatečných nákladů, opět převedeno do relativního vyjádření. Rozdělení pravděpodobnosti vzniku dodatečných nákladů vyvolaných výskytem rizika odstoupení od kontraktu tedy vychází z toho, že maximální pravděpodobnost nastání tohoto rizika je 50,57 %, přičemž maximální pravděpodobnost vzniku dodatečných nákladů při výskytu tohoto rizika je 94,22 %. Rozdělení pravděpodobnosti a distribuční funkce této náhodné veličiny jsou prezentovány na obrázku 14 na následující straně.

Z grafů prezentovaných na obrázku 14 je potom patrné, že dodatečné náklady vzniknou s nejvyšší pravděpodobností v 88 – 90 % obchodních případů, kdy došlo k odstoupení od kontraktu. Tato skutečnost pak vyplývá také ze střední hodnoty tohoto rozdělení, která je zde 89,1 %, s prakticky nulovým rozptylem, kdy výpočet střední hodnoty

náhodné veličiny s hypergeometrickým rozdělením se určí podle vztahu (Hindls, Hronová a Novák, 1999):

$$E(X) = n \times \frac{M}{N}$$

Obrázek 14: Rozdělení pravděpodobnosti a distribuční funkce vzniku dodatečných nákladů při výskytu rizika odstoupení od kontraktu



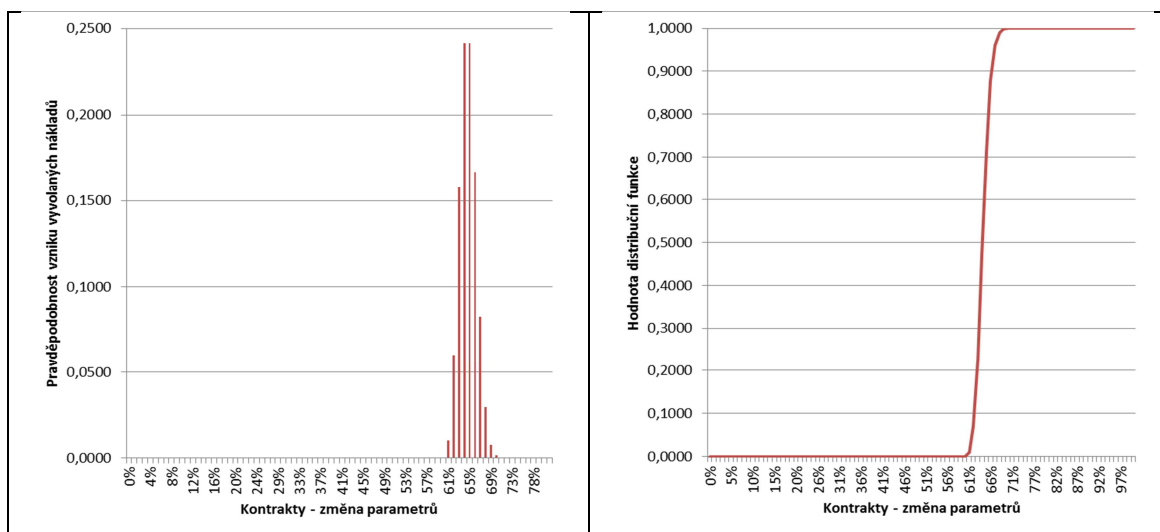
Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 15 na následující straně potom prezentuje rozdělení pravděpodobnosti náhodné veličiny, kterou je vznik nákladů vyvolaných nastáním rizika změny parametrů kontraktu. Z binomického rozdělení pravděpodobnosti je známo, že ke změně parametrů kontraktu dojde s maximální pravděpodobností 98,4 %. Jestliže pak toto riziko nastane, ke vzniku dodatečných nákladů dojde s pravděpodobností 79,89 %. Z rozdělení pravděpodobnosti je potom zřejmé, že dodatečné náklady vzniknou s největší pravděpodobností v 63 – 66 % kontraktů, v nichž se vyskytlo riziko změny jejich parametrů. Střední hodnota této náhodné veličiny je potom 64,5 %, přičemž je zřejmé, že rozptyl je zde velmi malý. Rozptyl se v případě náhodné veličiny s hypergeometrickým rozdělením stanoví podle vztahu (Hindls, Hronová a Novák, 1999):

$$D(X) = n \times \frac{M}{N} \times \left(1 - \frac{M}{N}\right) \times \left(\frac{N-n}{N-1}\right)$$

Rozptyl této náhodné veličiny má pak hodnotu 0,00025, z čehož tedy vyplývá hodnota směrodatné odchylky 0,0158 %.

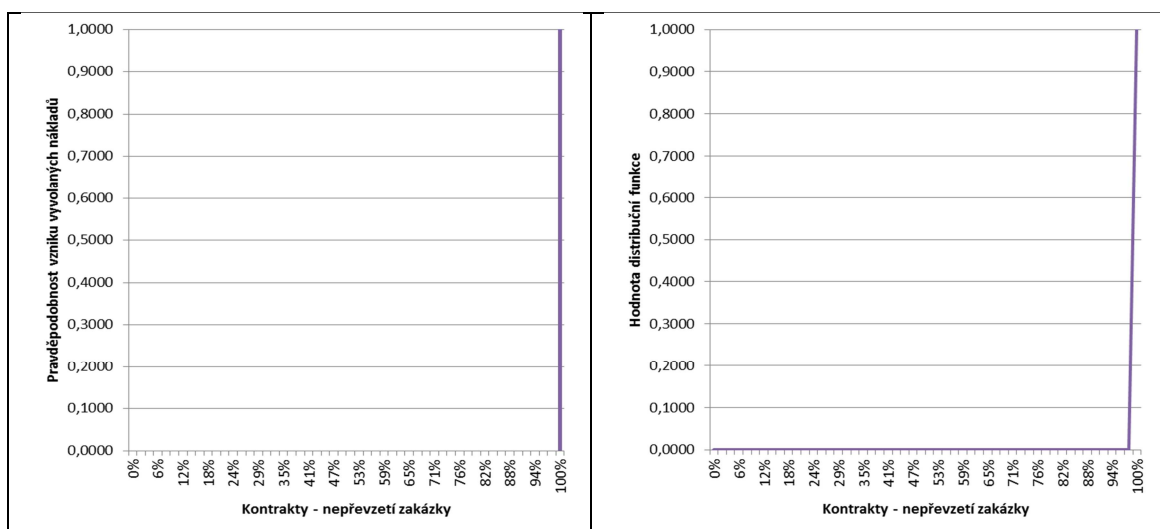
Obrázek 15: Rozdělení pravděpodobnosti a distribuční funkce vzniku dodatečných nákladů při výskytu rizika změny parametrů kontraktu



Zdroj: Vlastní zpracování

Pokud jde o vznik dodatečných nákladů vyvolaných nepřevzetím zakázky, tak zde nepřevzetí zakázky vyvolává dodatečné náklady vždy. Pravděpodobnost vzniku dodatečných nákladů z binomického rozdělení je zde tedy 100 % a výsledky při aplikaci hypergeometrického rozdělení jsou stejné. To je zřejmé i z obrázku 16, prezentujícího rozdělení pravděpodobnosti a distribuční funkci náhodné veličiny vzniku nákladů při nepřevzetí zakázky. Střední hodnota je zde samozřejmě 100 % s nulovou směrodatnou odchylkou.

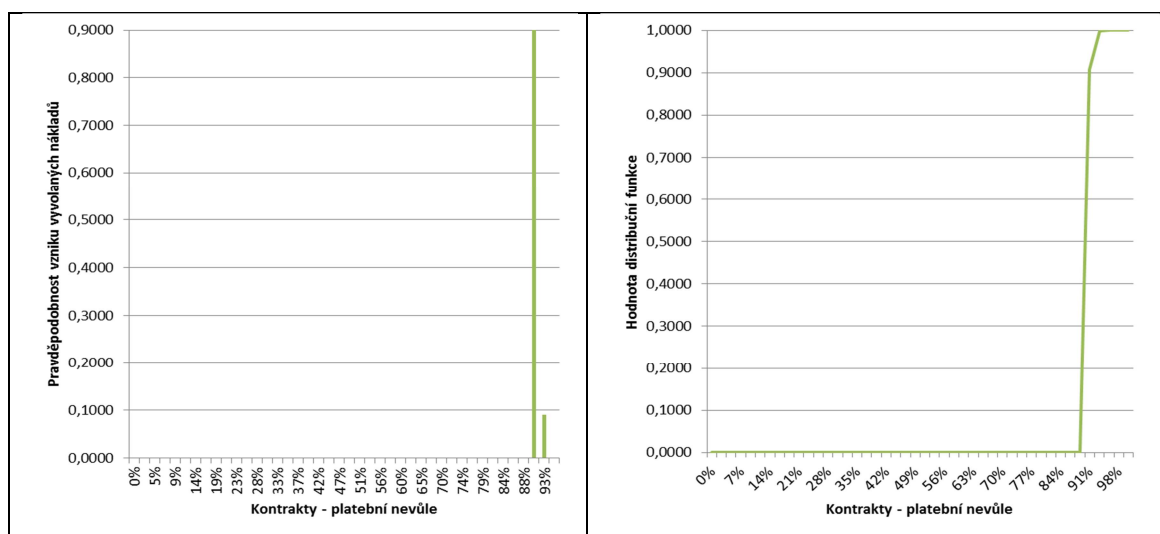
Obrázek 16: Rozdělení pravděpodobnosti a distribuční funkce vzniku dodatečných nákladů při výskytu rizika bezdůvodného nepřevzetí zakázky



Zdroj: Vlastní zpracování

Poslední sledovanou náhodnou veličinou je v tomto kontextu vznik nákladů při výskytu rizika platební nevůle čínského obchodního partnera. Maximální pravděpodobnost výskytu rizika platební nevůle dle binomického rozdělení pravděpodobnosti je 43,22 %. Maximální velikost vzniku nákladů vyvolaných tímto rizikem je pak 94,22 %. Tato vysoká pravděpodobnost se tedy projeví i v charakteristickém tvaru rozdělení pravděpodobnosti této náhodné veličiny, které je silně vychýleno doprava. To je také patrné na obrázku 17.

Obrázek 17: Rozdělení pravděpodobnosti a distribuční funkce vzniku dodatečných nákladů při výskytu rizika platební nevůle obchodního partnera



Zdroj: Vlastní zpracování

Odtud je potom patrné, že při výskytu rizika platební nevůle obchodního partnera se s největší pravděpodobností vyskytnou dodatečné náklady v 91 – 92 % takových obchodních případů. Náhodná veličina má pak střední hodnotu 91,3 % a směrodatnou odchylku lze, vzhledem k její minimální hodnotě, považovat za nulovou.

Z analýz náhodných veličin, které jsou prezentovány vznikem dodatečných nákladů při výskytu dílčího komerčního rizika, vyplynuly následující skutečnosti, které jsou podstatné pro vytvoření souhrnného modelu:

- Jestliže se vyskytne riziko odstoupení od kontraktu, pak toto riziko vyvolá dodatečné náklady s největší pravděpodobností, a to 83,05 %, v 89,1 % takových obchodních případů;
- Jestliže se vyskytne riziko změny parametrů kontraktu, pak dodatečné náklady tohoto rizika vzniknou s největší pravděpodobností, a to 24,13 %, v 64,5 % těchto obchodních případů;
- Jestliže se vyskytne riziko bezdůvodného nepřevzetí zakázky, dodatečné náklady vznikají vždy;

- Jestliže se vyskytne riziko platební nevůle obchodního partnera, vyvolá toto riziko s pravděpodobností 90,81 % dodatečné náklady v 91,3 % obchodních vztahů postižených tímto rizikem.

Nyní jsou tedy k dispozici pravděpodobnosti, resp. rozdělení pravděpodobností výskytu jednotlivých dílčích komerčních rizik, a také rozdělení pravděpodobnosti vzniku nákladů vyvolaných tím, že právě dané dílčí komerční riziko nastalo. Pro vytvoření souhrnného pravděpodobnostního modelu pro hodnocení komerčního rizika je tedy nutné tato pravděpodobnostní rozdělení vzájemně provázat.

7.3.5 Souhrnný pravděpodobnostní model komerčního rizika

Základem souhrnného pravděpodobnostního modelu hodnocení komerčního rizika jsou pravděpodobnosti nastání jednotlivých dílčích komerčních rizik, jak byly odvozeny na základě binomického rozdělení pravděpodobnosti. Pro výchozí modelování jsou dále používány stanovené maximální pravděpodobnosti. V rámci obchodního případu se samozřejmě jednotlivá dílčí rizika mohou vyskytovat v různých kombinacích. Vzhledem k tomu, že model je založen na čtyřech projevech komerčního rizika označovaných jako dílčí komerční rizika, existuje celkem 16 možných kombinací výskytu rizik. Jednotlivé kombinace výskytu dílčích komerčních rizik a pravděpodobnosti těchto kombinací jsou prezentovány v tabulce 6.

Součet všech pravděpodobností je samozřejmě roven 1, resp. 100 %, neboť se jedná o úplný systém vzájemně neslučitelných jevů. Pravděpodobnosti jednotlivých kombinací rizik jsou stanoveny jako součiny pravděpodobností, neboť se předpokládá současné nastání náhodných jevů. Pravděpodobnost počtu rizik je potom součtem pravděpodobností jednotlivých kombinací s příslušným počtem vyskytujících se rizik, neboť zde tyto jevy nemohou nastat současně, jsou vzájemně neslučitelné. Z tabulky a následně i z obrázku 18 na straně 124 je patrné, že nejvíce pravděpodobný je výskyt kombinace dvou nebo tří dílčích komerčních rizik.

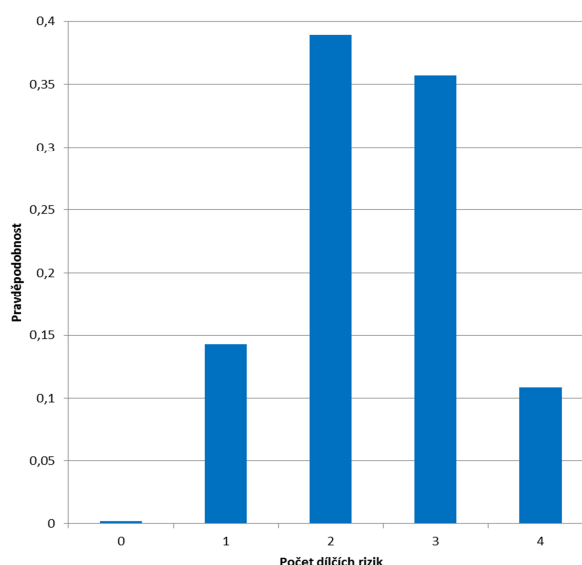
Z tabulky 6 uvedené na následující straně je také zřetelně patrné, že nejvyšší pravděpodobnosti výskytu mají ty kombinace rizik, které předpokládají výskyt rizika změn parametrů kontraktu. Výsledky předchozích analýz nicméně ukázaly, že toto riziko je považováno za jedno z nejméně závažných, a to i s ohledem na pravděpodobný počet takových kontraktů, kdy toto riziko následně vyvolá i vznik dodatečných nákladů. Je proto nezbytné propojení pravděpodobnosti výskytu dílčího komerčního rizika, pravděpodobnosti vzniku nákladů vyvolaných vznikem tohoto rizika a vnímání jeho závažnosti a následně i výše vyvolaných nákladů.

Tabulka 6: Pravděpodobnost výskytu kombinací dílčích komerčních rizik

Počet dílčích rizik	Dílčí komerční riziko				Pravděpodobnost kombinace	Pravděpodobnost počtu rizik
	odstoupení	změna	nepřevzetí	nevůle		
žádné	0 0,4943	0 0,0160	0 0,4943	0 0,5678	0,00222	<i>0,00222</i>
jedno	1 0,5057	0 0,0160	0 0,4943	0 0,5678	0,00227	<i>0,14274</i>
	0 0,4943	1 0,9840	0 0,4943	0 0,5678	0,13651	
	0 0,4943	0 0,0160	1 0,5057	0 0,5678	0,00227	
	0 0,4943	0 0,0160	0 0,4943	1 0,4322	0,00169	
dvě	1 0,5057	1 0,9840	0 0,4943	0 0,5678	0,13966	<i>0,38901</i>
	1 0,5057	0 0,0160	1 0,5057	0 0,5678	0,00232	
	1 0,5057	0 0,0160	0 0,4943	1 0,4322	0,00173	
	0 0,4943	1 0,9840	1 0,5057	0 0,5678	0,13966	
	0 0,4943	1 0,9840	0 0,4943	1 0,4322	0,10391	
	0 0,4943	0 0,0160	1 0,5057	1 0,4322	0,00173	
tři	1 0,5057	1 0,9840	1 0,5057	0 0,5678	0,14288	<i>0,35726</i>
	1 0,5057	0 0,0160	1 0,5057	1 0,4322	0,00177	
	0 0,4943	1 0,9840	1 0,5057	1 0,4322	0,10631	
	1 0,5057	1 0,9840	0 0,4943	1 0,4322	0,10631	
všechna	1 0,5057	1 0,9840	1 0,5057	1 0,4322	0,10876	<i>0,10876</i>
CELKEM					1,00000	<i>1,00000</i>

Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 18: Pravděpodobnost výskytu počtu komerčních rizik v rámci kontraktu



Zdroj: Vlastní zpracování

Jako vhodný základ se zde jeví aplikace Bayesova principu. Tento přístup vyplývá právě z uvedených možných kombinací výskytu dílčích komerčních rizik, které tvoří úplný systém disjunktních jevů. Pokud však budou do těchto 16 možných kombinací výskytu dílčích komerčních rizik zakomponovány i možnosti vzniku dodatečných nákladů vyvolaných těmito riziky, předmětný úplný systém potom bude obsahovat celkem 77 vzájemně neslučitelných jevů.

Za vhodný pro zmapování rizika považují tzv. Bayesovský kompromis také Beranová a Martinovičová (2009). Bayesův přístup pak kombinuje nejistý apriorní postoj k pravděpodobnosti s taktéž nejistou výběrovou informací o tom, který z možných scénářů, tedy který jev z úplného systému vzájemně neslučitelných jevů, nastane. Bayesův přístup využívá podmíněnou pravděpodobnost, na jejímž principu je modelováno právě riziko vzniku dodatečných nákladů vyvolaných výskytem dílčího komerčního rizika, tj. pravděpodobnost

$$P(H_{ik}|S_i),$$

v níž hypotéza H_{ik} představuje výběrovou informaci o situaci S_i . Ve vztahu k určení pravděpodobnostního modelu pro hodnocení komerčního rizika potom tato hypotéza představuje předpoklad o výši nákladů vyvolaných výskytem určité kombinace dílčích komerčních rizik, tj. nastáním určité možné budoucí situace i z úplného systému vzájemně neslučitelných situací, které mohou teoreticky nastat. Podle vztahu pro úplnou pravděpodobnost jsou tedy určeny pravděpodobnosti každého výsledku výběrové informace (Hendl, 2012):

$$P(H_k) = \sum_{i=1}^n P(S_i) \cdot P(H_{ik} | S_i).$$

Do výpočtu tedy vstupují dva typy pravděpodobnosti. Pravděpodobnost nepodmíněná, tj. pravděpodobnost výskytu určitého dílčího komerčního rizika, a pravděpodobnost podmíněná, která je vztažena právě k výše uvedené hypotéze H_{ik} a prezentuje zde právě dodatečné náklady vyvolané výskytem dílčího komerčního rizika. To znamená, že tyto dodatečné náklady potom jsou výlučně důsledkem toho, že toto dílčí komerční riziko vzniklo.

Tyto podmíněné pravděpodobnosti tedy byly stanoveny na základě hypergeometrického rozdělení, přičemž je nadále použit předpoklad, že riziko je důvodné, je-li pravděpodobnost nastání dané situace vyšší než 50 %. Vycházím tedy z distribuční funkce rozdělení náhodných veličin, tj. vzniku vyvolaných nákladů, a tato podmíněná pravděpodobnost potom představuje procento obchodních případů, v nichž riziko vyvolaných nákladů vznikne s nejvyšší pravděpodobností, tzn. střední hodnotu náhodné veličiny. Z grafické interpretace distribučních funkcí daných náhodných veličin se jedná o takovou hodnotu náhodné veličiny, od níž je hodnota distribuční funkce větší než 0. Tímto způsobem byly také korigovány odhady pravděpodobnosti vzniku dodatečných nákladů odvozené z binomického rozdělení pravděpodobnosti.

Hodnoty podmíněných pravděpodobností, které budou dále vstupovat do výsledného modelu, jsou tedy následující:

- Pravděpodobnost vzniku dodatečných nákladů vyvolaných výskytem rizika odstoupení od kontraktu 0,8910;
- Pravděpodobnost vzniku dodatečných nákladů vyplývajících z výskytu změny parametrů kontraktu 0,6450;
- Pravděpodobnost vzniku dodatečných nákladů plynoucích z bezdůvodného nepřevzetí dodávky 1,0;
- Pravděpodobnost vzniku nákladů vyvolaných výskytem rizika platební nevůle odběratele 0,9130.

Hodnoty vstupující do modelu jsou potom prezentovány v tabulce 7 na následující straně.

Tabulka 7: Podmíněné a nepodmíněné pravděpodobnosti v modelu hodnocení komerčního rizika

Dílčí riziko	Pravděpodobnost	
	výskytu rizika $P(S_i)$	vzniku dodatečných nákladů $P(H_{ik} S_i)$
Odstoupení od kontraktu	0,5057	0,8910
Změna parametrů kontraktu	0,9840	0,6450
Nepřevzetí zakázky	0,5057	1,0000
Platební nevůle odběratele	0,4322	0,9130

Zdroj: Vlastní zpracování

Při konstrukci výsledného modelu je nicméně nutné brát v úvahu, že vznik některých rizik je současně nemožný. Tabulka 6 na straně 123 tak sice prezentuje všechny kombinace výskytu dílčích komerčních rizik a jejich pravděpodobnosti, nicméně, tyto situace jsou pouze teoretické a v praxi nastat nemohou. Z praktického hlediska jsou vzájemně neslučitelnými jevy:

- výskyt rizika odstoupení od kontraktu a výskyt rizika bezdůvodného nepřevzetí zakázky;
- výskyt rizika odstoupení od kontraktu a výskyt rizika platební nevůle odběratele;
- výskyt rizika bezdůvodného nepřevzetí zakázky a platební nevůle odběratele.

Z tohoto hlediska zde potom z prezentovaných 16 kombinací rizik zůstávají pouze tři možné dvojice rizik, která se mohou vyskytnout v rámci jednoho obchodního případu současně. Jsou to:

- riziko změny parametrů kontraktu a riziko odstoupení od kontraktu;
- riziko změny parametrů kontraktu a riziko bezdůvodného nepřevzetí zakázky;
- riziko změny parametrů kontraktu a riziko platební nevůle odběratele.

Tyto ve dvojicích tedy představují jevy vzájemně slučitelné, ovšem samotné dvojice jsou situace vzájemně disjunktní, tj. neslučitelné. Pravděpodobnost nastání dvou slučitelných jevů lze potom matematicky zapsat jako (Hindls a kol., 2007):

$$P(A \cup B) = P(A) + P(B) - P(A \cap B),$$

Což vyjadřuje pravděpodobnost toho, že některý z pozorovaných jevů nastane, což zahrnuje i pravděpodobnost toho, že tyto jevy nastanou současně. Každou z dvojic rizik, resp. pravděpodobnosti nastání kombinací těchto rizik ve dvojicích, lze potom opět popsat pomocí úplného systému vzájemně neslučitelných jevů. Tyto kombinace jsou pomocí pravděpodobnosti popsány v tabulkách 8 a 9 na následující straně.

Tabulka 8: Kombinace rizik změny parametrů kontraktu a odstoupení od kontraktu

Výskyt rizika	Dílčí komerční riziko		Pravděpodobnost kombinace
	změna	odstoupení	
bez výskytu rizika	0 0,0160	0 0,4943	0,0079
změny kontraktu	1 0,9840	0 0,4943	0,4864
odstoupení od kontraktu	0 0,0160	1 0,5057	0,0081
změny a odstoupení od kontraktu	1 0,9840	1 0,5057	0,4976
Celkem			1,0000

Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky prezentované v tabulce 9 jsou potom stejné jako výsledné pravděpodobnosti kombinace rizik v předcházející tabulce 8, a to z toho důvodu, že riziko odstoupení od kontraktu a riziko nepřevzetí zakázky mají stejné pravděpodobnosti odvozené z binomického rozdělení.

Tabulka 9: Kombinace rizik změny parametrů kontraktu a bezdůvodného nepřevzetí zakázky

Výskyt rizika	Dílčí komerční riziko		Pravděpodobnost kombinace
	změna	nepřevzetí	
bez výskytu rizika	0 0,0160	0 0,4943	0,0079
změny kontraktu	1 0,9840	0 0,4943	0,4864
bezdůvodné nepřevzetí zakázky	0 0,0160	1 0,5057	0,0081
změny a nepřevzetí zakázky	1 0,9840	1 0,5057	0,4976
Celkem			1,0000

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 10: Kombinace rizik změny parametrů kontraktu a platební nevůle odběratele

Výskyt rizika	Dílčí komerční riziko		Pravděpodobnost kombinace
	změna	nevůle	
bez výskytu rizika	0 0,0160	0 0,5678	0,0091
změny kontraktu	1 0,9840	0 0,5678	0,5587
platební nevůle odběratele	0 0,0160	1 0,4322	0,0069
změny a platební nevůle	1 0,9840	1 0,4322	0,4253
Celkem			1,0000

Zdroj: Vlastní zpracování

Z prezentovaných tabulek je zřejmé, že nejvyšší pravděpodobnost mají ty kombinace rizik, kde figuruje výskyt rizika změny parametrů kontraktu. S touto vysokou pravděpodobností výskytu rizika změn parametrů kontraktu souvisí také vnímání jeho závažnosti, neboť jak vyplynulo z explorační analýzy (viz kap. 7.2.1, s. 82), je toto riziko vnímáno jako nejvíce závažné. Na škále 0 – 5 je hodnoceno průměrnou známkou 2,2143 (viz tabulka 2, s. 84). Jeho závažnost vyplývá také z toho, že se může vyskytnout v kombinaci s jakýmkoli jiným dílčím komerčním rizikem. V rámci explorační analýzy je prezentována průměrná závažnost jednotlivých dílčích komerčních rizik (viz tabulka 2, s. 84), vč. rizika platební neschopnosti odběratele, jehož pravděpodobnost nastání nelze z binomického rozdělení pravděpodobnosti odvodit, protože se toto riziko v žádném z obchodních případů analyzovaných subjektů nevyskytlo. Jsou-li tyto průměrné závažnosti převedeny do relativního vyjádření, jsou jejich váhy následující:

- riziko odstoupení od kontraktu 0,1544;
- riziko změny parametrů kontraktu 0,2659;
- riziko bezdůvodného nepřevzetí zakázky 0,1767;
- riziko platební nevůle odběratele 0,2230;
- riziko platební neschopnosti odběratele 0,1801.

Jde-li pak o možný výskyt rizika platební neschopnosti odběratele, i toto riziko se může v rámci jednoho obchodního případu vyskytnout pouze současně s rizikem změny parametrů kontraktu. Jsou-li tedy následně stanoveny vážené závažnosti možných kombinací rizik, mají následující hodnoty:

- riziko změny parametrů kontraktu a odstoupení od kontraktu 0,2338;
- riziko změny parametrů kontraktu a bezdůvodného nepřevzetí zakázky 0,2462;
- riziko změny parametrů kontraktu a platební nevůle odběratele 0,2719;
- riziko změny parametrů kontraktu a platební neschopnosti odběratele 0,2481.

Jak již bylo uvedeno, pravděpodobnost výskytu rizika platební neschopnosti odběratele nebylo možné určit, resp. pokud by se skutečně vycházelo z binomického rozdělení pravděpodobnosti, pak by byla pravděpodobnost výskytu toho rizika nulová. Přesto, že je ale teoreticky pravděpodobnost výskytu nějakého náhodného jevu nulová, nejedná se ještě o jev nemožný. Jako úplný systém vzájemně neslučitelných jevů lze tedy konstruovat i poslední uvedenou dvojici rizik, resp. jejich výskyt, tj. riziko změny parametrů kontraktu a riziko platební neschopnosti odběratele. Kombinace výskytu těchto rizik a jejich pravděpodobnosti jsou prezentovány v tabulce 11.

Tabulka 11: Kombinace rizik změny parametrů kontraktu a platební neschopnosti odběratele

Výskyt rizika	Dílčí komerční riziko		Pravděpodobnost kombinace
	změna	plat. neschop.	
bez výskytu rizika	0 0,0160	0 1,0000	0,0160
změny kontraktu	1 0,9840	0 1,0000	0,9840
platební neschopnosti odběratele	0 0,0160	1 0,0000	0,0000
změny a platební neschopnosti	1 0,9840	1 0,0000	0,0000
Celkem			1,0000

Zdroj: Vlastní zpracování

Tímto je tedy vlastně vytvořen nadřazený úplný systém vzájemně neslučitelných jevů, který sestává z dílčích úplných subsystémů disjunktních jevů, které jsou prezentovány právě v předcházejících tabulkách 8 – 11. Jestliže jsou potom součty pravděpodobností v dílčích subsystémech, které mají hodnotu 1, nahrazeny váženou závažností dané kombinace rizik a k těmto váženým závažnostem jsou vztaženy i pravděpodobnosti dílčích kombinací rizik, je tím vytvořen komplexní úplný systém vzájemně neslučitelných jevů. Ten je potom prezentován v tabulce 12.

Tím je tedy v podstatě vytvořen pravděpodobnostní model celkového komerčního rizika exportu do Číny z hlediska pravděpodobnosti. Pravděpodobnost jako taková však dokáže vyjádřit pouze to, v jaké míře lze s výskytem určité situace kalkulovat. Nevypovídá však nic o závažnosti rizika samotného. Riziko může být velmi závažné

i přesto, že pravděpodobnost jeho výskytu je relativně velmi malá, avšak pokud k dané rizikové situaci dojde, důsledky budou velmi velké.

Tabulka 12: Výsledný úplný systém vzájemně neslučitelných jevů

Riziko změny parametrů kontraktu a odstoupení od kontraktu		Riziko změny parametrů kontraktu a nepřevzetí zakázky		Riziko změny parametrů kontraktu a platební nevůle		Riziko změny parametrů kontraktu a platební neschopnosti	
Výskyt rizika	Pravděpodobnost kombinace	Výskyt rizika	Pravděpodobnost kombinace	Výskyt rizika	Pravděpodobnost kombinace	Výskyt rizika	Pravděpodobnost kombinace
bez výskytu rizika	0,0018	bez výskytu rizika	0,0019	bez výskytu rizika	0,0025	bez výskytu rizika	0,0040
změny kontraktu	0,1137	změny kontraktu	0,1197	změny kontraktu	0,1519	změny kontraktu	0,2441
odstoupení od kontraktu	0,0019	bez důvodného nepřevzetí zakázky	0,0020	platební nevůle odběratele	0,0019	platební neschopnosti odběratele	0,0000
změny a odstoupení od kontraktu	0,1163	změny a nepřevzetí zakázky	0,1225	změny a platební nevůle	0,1157	změny a platební neschopnosti	0,0000
Celkem	0,2338	Celkem	0,2462	Celkem	0,2719	Celkem	0,2481
Suma							1,0000

Zdroj: Vlastní zpracování

Pro sestavení souhrnného modelu hodnocení komerčního rizika při exportu do Číny je tedy nutné vycházet ze stanovených nepodmíněných pravděpodobností výskytu dílčího komerčního rizika, a to v základním modelu, a se zakomponováním vyvolaných nákladů v jeho rozšíření. Tento rozšířený model bude zároveň rozhodovacím východiskem na principu analýzy cost-benefit. U každé situace je tedy důležité uvažovat i pravděpodobnost, s jakou výskyt daného rizika, či kombinace rizik vyvolá dodatečné náklady. Zde je tedy důležité specifikovat jaké náklady a jak vysoké náklady, resp. ztráty mohou s výskytem určité rizikové situace vzniknout.

Pravděpodobnosti vzniku nákladů vyvolaných výskytem určitého rizika již byly determinovány (viz kap. 7.3.4, s. 116). Kromě těchto pravděpodobností je však důležitá právě již zmíněná struktura a výše těchto nákladů.

Pokud jde o dílčí komerční riziko odstoupení obchodního partnera od kontraktu, toto je na rozdíl od ostatních specifické tím, že náklady, které vyvolává jeho vznik, se liší podle toho, v jaké fázi kontraktu k odstoupení od kontraktu dojde. Pomocí binomického rozdělení pravděpodobnosti byly odvozeny pravděpodobnosti výskytu rizika odstoupení od kontraktu podle ve třech dílčích částech obchodního případu. Tyto pravděpodobnosti jsou následující:

- pravděpodobnost odstoupení od kontraktu ve fázi jeho přípravy 0,3750;
- pravděpodobnost odstoupení od kontraktu ve fázi podpisu 0,2500;
- pravděpodobnost odstoupení od kontraktu ve fázi realizace 0,3750.

Tyto tři jevy jsou opět vzájemně neslučitelné, součet jejich pravděpodobností je tedy roven 1. Zde je potom možné použít pro hodnocení závažnosti tohoto rizika Bayesovo kritériu pro rozhodování v riziku (viz kap. 4.2.3, s. 31) pro výpočet teoretické hodnoty dodatečně vzniklých nákladů, resp. ztrát. Ta je rovna:

$$E(X) = 0,375a_1 + 0,250a_2 + 0,375a_3,$$

přičemž je nutné zohlednit také pravděpodobnost nastání samotného rizika odstoupení od kontraktu a následně podmíněnou pravděpodobnost vzniku nákladů tímto rizikem vyvolaných. Tedy:

$$E(A) = P(A) \times P(X/A) \times E(X),$$

- kde: E je střední hodnota očekávaných nákladů, tzn. celkové teoretické náklady vyvolané rizikem odstoupení od kontraktu (A),
 $P(A)$ je pravděpodobnost výskytu rizika odstoupení od kontraktu,
 $P(X/A)$ je podmíněná pravděpodobnost vzniku dodatečných nákladů vyvolaných odstoupením od kontraktu,
 a_1 jsou náklady, které vznikají při odstoupení od kontraktu ve fázi přípravy,
 a_2 jsou náklady, které vznikají při odstoupení od kontraktu ve fázi podpisu,
 a_3 jsou náklady, které vznikají při odstoupení od kontraktu ve fázi realizace.

Po dosazení dílčích definovaných hodnot pravděpodobností je tedy tento dílčí model ve tvaru:

$$E(A) = 0,984 \times 0,645 \times (0,375a_1 + 0,250a_2 + 0,375a_3) = 0,63468(0,375a_1 + 0,250a_2 + 0,375a_3)$$

$$E(A) = 0,238a_1 + 0,159a_2 + 0,238a_3$$

Výhodou tohoto postupu je, že za proměnné a_i lze dosazovat náklady jak v absolutním vyjádření, tak například ve vyjádření procentem z hodnoty zakázky.

Pokud pak jde o samotné náklady, které odstoupením čínského protistrany od kontaktu vznikají, jsou to zejména následující:

- náklady na cestovné,
- náklady na dárky zástupcům čínské strany,
- náklady jednání, zejm. služby tlumočnicků a právníků,
- náklady na ztrátu času,
- náklady v podobě poškození dobrého jména společnosti.

Tyto náklady potom vznikají zejména v prvních dvou fázích, neboť v praxi je obvyklé fázi realizace kontraktu zajistit, a to prostředky, kterými jsou zejména:

- platby předem,
- platební podmínka,
- dokumentární akreditiv.

V tomto ohledu se tedy prosazuje filozofie, že ve fázi realizace již kontrakt musí být patřičně zajištěn. Nicméně pokud jde o teoretickou hodnotu celkových nákladů vyvolaných rizikem odstoupení čínské protistrany od kontraktu, pro analýzu cost-benefit je nutné kalkulovat s náklady, které by mohly vzniknout, kdyby kontrakt nebyl relevantním způsobem zajištěn. V krajním případě by tedy při odstoupení čínského obchodního partnera od kontraktu ve fázi jeho realizace mohly vzniknout ztráty až ve výši celkové hodnoty zakázky.

Dalším zkoumaným dílčím komerčním rizikem je riziko změny parametrů kontraktu, jehož pravděpodobnost je velmi vysoká. Zde rovněž lze provést podrobnější analýzu v tom smyslu, které parametry kontraktu jsou měněny a jaké druhy nákladů a v jaké výši taková změna vyvolá. Jestliže potom dojde ke změně parametrů kontraktu, měnícím se parametrem kontraktu jsou:

- technické parametry s pravděpodobností 0,0690;
- platební podmínky s pravděpodobností 0,1379;
- cena zakázky s pravděpodobností 0,3993;
- termíny plnění zakázky s pravděpodobností 0,4138.

Tyto pravděpodobnosti byly stanoveny jako relativní podíly změn příslušných parametrů na celkovém počtu zaznamenaných změn kontraktů. Součet jejich pravděpodobností je tedy roven 1, ale nejedná se o jevy, které by byly disjunktní, neboť v rámci jednoho obchodního případu může dojít ke změně více parametrů, nebo i všech parametrů kontraktu.

Vzhledem k nákladům vyvolaným výskytem rizika změny parametrů kontraktu však bylo zjištěno, že přestože se toto riziko vyskytuje velmi často, a to s pravděpodobností 98,4 % a náklady potom vznikají v 64,5 % těchto situací na straně jedné, na straně druhé je vždy vyžadována jejich úhrada čínskou protistranou. V tomto případě lze tedy předpokládat, že i když náklady vznikají, ztráty nikoliv. Zde tedy panuje obecný konsensus v tom, že dojednání protiplnění je nezbytné. V každém případě tedy vznikají náklady na jednání. Zároveň je diskutabilní, jak specifikovat „cenu“ za úpravu ceny zakázky. Zde je tedy sjednání protiplnění zřejmě nepravděpodobné. Je rovněž zřejmé,

že pokud by pro změny ostatních parametrů kontraktu protiplnění sjednáno nebylo, byly by vyvolanými náklady, kromě nákladů na jednání:

- mzdové náklady,
- materiálové náklady,
- náklady na subdodávky,
- náklady vyvolané časovými prodlevami apod.

I zde je potom nutné kalkulovat s tím, jaké náklady by mohly vzniknout v případě, že by protiplnění vyjednáno nebylo. Pro výpočet střední hodnoty těchto nákladů je potom odvozen vztah:

$$E(B) = P(B) \times P(X/B) \times \sum_{i=1}^n b_i$$

kde: E je střední hodnota očekávaných nákladů, tzn. celkové teoretické náklady vyvolané rizikem změny parametrů kontraktu (B),
 $P(B)$ je pravděpodobnost výskytu rizika změny parametrů kontraktu,
 $P(X/B)$ je podmíněná pravděpodobnost vzniku dodatečných nákladů vyvolaných změnou parametrů kontraktu,
 b_i jsou náklady, které vznikají při změnách parametrů kontraktu i .

Po dosazení hodnot pravděpodobností tedy:

$$E(B) = 0,984 \times 0,645 \times \sum_{i=1}^n b_i = 0,6348 \sum_{i=1}^n b_i .$$

I v tomto postupu je možné za proměnné b_i dosazovat náklady jak v absolutním vyjádření, tak například ve vyjádření procentem z hodnoty zakázky.

Podobným způsobem jsou odvozeny také další dílčí modely hodnotící závažnost rizika bezdůvodného nepřevzetí zakázky a rizika platební nevůle odběratele. Náklady vyvolané vznikem rizika nepřevzetí zakázky jsou potom samozřejmě opět tvořeny všemi nákladovými druhy, které vstupují do celé dodávky díla či produktu. Vzhledem k tomu, že export do Číny je z více než 70 % zastoupen technicky náročnými produkty či celými investičními celky, je zřejmé, že výskyt rizika bezdůvodného nepřevzetí zakázky může způsobit značné ztráty.

Jak rovněž vyplynulo z modelování vzniku nákladů vyvolaných vznikem rizika nepřevzetí zakázky, tyto náklady vznikají vždy, tzn. že pravděpodobnost vzniku nákladů vyvolaných výskytem rizika bezdůvodného nepřevzetí zakázky je 100 %, a to i v případech, kdy podniky používají nějakou z možných forem zajištění. Minimálně tedy

vznikají náklady na další jednání s cílem potenciálního prodeje zakázky jinému odběrateli.

Tyto náklady jsou na úrovni každého podnikatelského subjektu jiné a ex ante jsou určovány pouze na bázi expertních zkušeností. Model výpočtu střední hodnoty očekávaných nákladů vyvolaných vznikem rizika nepřevzetí dodávky má pak obecný tvar:

$$E(C) = P(C) \times P(X/C) \times \sum_{i=1}^n c_i$$

kde: E je střední hodnota očekávaných nákladů, tzn. celkové teoretické náklady vyvolané rizikem bezdůvodného nepřevzetí zakázky (C),
 $P(C)$ je pravděpodobnost výskytu rizika bezdůvodného nepřevzetí zakázky,
 $P(X/C)$ je podmíněná pravděpodobnost vzniku dodatečných nákladů vyvolaných bezdůvodným nepřevzetím zakázky,
 c_i jsou náklady, které vznikají při bezdůvodném nepřevzetí zakázky i .

Vzhledem k tomu, že podmíněná pravděpodobnost $P(X/C)$ je zde rovna 1, lze ji vypustit. Konkrétní tvar modelu je tedy:

$$E(C) = 0,5057 \sum_{i=1}^n c_i .$$

Vznik rizika platební nevůle čínského odběratele vyvolává vznik dodatečných nákladů v 91,3 % takových obchodních případů. Náklady, které zde vznikají, jsou zejména v oblasti nákladů na jednání a právní služby, které vznikají vždy. Za teoretické situace nezajištěné zakázky lze pak realizovat ztrátu až do výše celé zakázky. I zde je potom pro vymezení jednotlivých nákladových druhů a odhadu jejich přibližné výše ex ante nutný základ expertních zkušeností. Teoretický model má tvar:

$$E(D) = P(D) \times P(X/D) \times \sum_{i=1}^n d_i ,$$

kde E je střední hodnota očekávaných nákladů, tzn. celkové teoretické náklady vyvolané rizikem platební nevůle odběratele (D),
 $P(D)$ je pravděpodobnost výskytu rizika platební nevůle odběratele,
 $P(X/D)$ je podmíněná pravděpodobnost vzniku dodatečných nákladů vyvolaných platební nevůlí odběratele,
 d_i jsou náklady, které vznikají při platební nevůli odběratele i .

Pravděpodobnost výskytu rizika platební nevůle odběratele, odvozená z binomického rozdělení pravděpodobnosti, má hodnotu 0,4322 a podmíněná pravděpodobnost vzniku vyvolaných nákladů $P(X/D)$ je rovna 0,9130. Dílčí model má tedy tvar:

$$E(D) = 0,4322 \times 0,913 \times \sum_{i=1}^n d_i = 0,3946 \sum_{i=1}^n d_i .$$

Rovněž při použití dílčích modelů určení teoretické, pravděpodobné výše nákladů či ztrát vyvolaných vznikem rizika bezdůvodného nepřevzetí zakázky, resp. vznikem rizika platební nevůle odběratele, je možné odhadnuté náklady dosazovat jak v absolutních částkách jednotek měny, tak v relativním vyjádření hodnoty zakázky.

Poslední dílčí model, a to model střední očekávané hodnoty nákladů vyvolaných vznikem rizika platební neschopnosti odběratele, zde prezentován není, neboť vzhledem k nulovému výskytu tohoto rizika by pravděpodobnost odvozená z binomického rozdělení byla rovna nule. To znamená, že potom, při zachování stejné logiky konstrukce všech dílčích modelů, i pravděpodobná hodnota nákladů způsobených vznikem tohoto rizika by byla rovna nule.

Nyní jsou tedy zkonstruovány čtyři, resp. pět modelů, včetně nulového modelu vztaženého ke vzniku nákladů vyvolaných rizikem platební neschopnosti odběratele, pro určení střední hodnoty nákladů vyvolaných jednotlivými dílčími komerčními riziky. Pro souhrnné hodnocení rizika je nutné tyto dílčí modely propojit, a to na základě možných kombinací rizik, jak jsou vymezeny výše. Jedná se tedy o komplexní propojení těchto modelů do úplného systému vzájemně neslučitelných jevů (viz tabulka 12, s. 130). Každé situaci jsou tedy přiřazeny náklady z ní vyplývající. Toto propojení je prezentováno v tabulce 13 na následující straně.

Je-li proveden součet také v posledním sloupci tabulky 13, výsledkem je souhrnný model hodnocení rizika exportu do Číny. Tento **výsledný model** má tvar:

$$E(X) = 0,1182 \sum_{i=1}^n p_i a_i + 0,6246 \sum_{i=1}^n b_i + 0,0629 \sum_{i=1}^n c_i + 0,0463 \sum_{i=1}^n d_i .$$

Výsledná hodnota, vzhledem k tomu, že jde o vyjádření teoretické střední očekávané hodnoty nákladů či ztrát způsobených výskytem komerčního rizika, je vyjádřena buď v jednotkách měny, nebo v procentech z hodnoty zakázky podle toho, v jakých jednotkách do výpočtu vstupují veličiny tyto náklady prezentující, tj. a , b , c a d . Takto zjištěná výsledná hodnota reprezentuje konkrétní velikost rizika dané exportní transakce, které je vyjádřeno hodnotou teoretické ztráty (nákladů).

Tabulka 13: Průměrné pravděpodobné náklady komerčního rizika exportu do Číny

Situace		Pravděpodobnost situace	Očekávané náklady situace	Celkové teoretické náklady situace
Riziko odstoupení a změny parametrů kontraktu	$\bar{A} \cap \bar{B}$	0,0018	0 + 0	0
	$\bar{A} \cap B$	0,1137	$0 + 0,6348 \sum_{i=1}^n b_i$	$0,0722 \sum_{i=1}^n b_i$
	$A \cap \bar{B}$	0,0019	$\sum_{i=1}^n p_i a_i + 0$	$0,0019 \sum_{i=1}^n p_i a_i$
	$A \cap B$	0,1163	$\sum_{i=1}^n p_i a_i + 0,6348 \sum_{i=1}^n b_i$	$0,1163 \sum_{i=1}^n p_i a_i + 0,0738 \sum_{i=1}^n b_i$
Riziko změny parametrů a bezdůvodného nepřevzetí	$\bar{C} \cap \bar{B}$	0,0019	0 + 0	0
	$\bar{C} \cap B$	0,1197	$0 + 0,6348 \sum_{i=1}^n b_i$	$0,0760 \sum_{i=1}^n b_i$
	$C \cap \bar{B}$	0,0020	$0,5057 \sum_{i=1}^n c_i + 0$	$0,0010 \sum_{i=1}^n c_i$
	$C \cap B$	0,1225	$0,5057 \sum_{i=1}^n c_i + 0,6348 \sum_{i=1}^n b_i$	$0,0619 \sum_{i=1}^n c_i + 0,0778 \sum_{i=1}^n b_i$
Riziko změny parametrů a platební nevůle	$\bar{D} \cap \bar{B}$	0,0025	0 + 0	0
	$\bar{D} \cap B$	0,1519	$0 + 0,6348 \sum_{i=1}^n b_i$	$0,0964 \sum_{i=1}^n b_i$
	$D \cap \bar{B}$	0,0019	$0,3946 \sum_{i=1}^n d_i + 0$	$0,0007 \sum_{i=1}^n d_i$
	$D \cap B$	0,1157	$0,3946 \sum_{i=1}^n d_i + 0,6348 \sum_{i=1}^n b_i$	$0,0456 \sum_{i=1}^n d_i + 0,0734 \sum_{i=1}^n b_i$
Riziko změny parametrů a platební neschopnosti	$\bar{F} \cap \bar{B}$	0,0040	0 + 0	0
	$\bar{F} \cap B$	0,2441	$0 + 0,6348 \sum_{i=1}^n b_i$	$0,1550 \sum_{i=1}^n b_i$
	$F \cap \bar{B}$	0,0000	0 + 0	0
	$F \cap B$	0,0000	$0 + 0,6348 \sum_{i=1}^n b_i$	0
Celkem		1,0000	X	X

Zdroj: Vlastní zpracování

Vypočtenou teoretickou ztrátu lze snížit využitím vhodného zajišťovacího nástroje. Je však nutné vycházet ze skutečnosti, že každý zajišťovací nástroj má určitou míru účinnosti, resp. dokáže potenciální ztrátu zredukovat do určité míry.

Teoretickou ztrátu sníženou použitím vybraného zajišťovacího nástroje lze vyjádřit jako:

$$E(X)' = (1 - z) \times E(X),$$

kde z je účinnost zajišťovacího nástroje v relativním vyjádření.

Zajišťovací nástroj přitom nemusí být použit pouze jeden, podnikatelský subjekt může aplikovat i kombinaci zajišťovacích nástrojů, přičemž tento přístup je často používán, jak také vyplynulo z výsledků primárního výzkumu. V tomto kontextu potom také není nutné hodnotit přínos zajištění ve vztahu k velikosti komerčního rizika jako celku, ale tento postup lze použít také pouze pro dílčí komerční rizika, neboť jak bylo analýzou zjištěno, pro zajištění některých dílčích komerčních rizik účinné nástroje v podstatě neexistují, jako například v případě rizika změny parametrů kontraktu.

Pokud je tedy tímto postupem stanovena teoretická ztráta, potenciálně vznikající i přes zajištění kontraktu, je nutné výhodnost aplikace daného zajišťovacího nástroje vyhodnotit z hlediska tří primárních aspektů, kterými jsou:

- zisk z kontraktu (bez vzniku dodatečných nákladů vyvolaných komerčním rizikem),
- potenciální ztráta ze zajištěného kontraktu $E(X)'$,
- náklady na zajištění, tj. cena použitých zajišťovacích nástrojů.

Z hlediska teorie rozhodování je zisk z kontraktu tzv. výnosovým kritériem, zatímco potenciální ztráta ze zajištěného kontraktu a náklady na zajištění kontraktu jsou kritéria tzv. nákladového typu. Pro vyhodnocení efektivnosti zajištění kontraktu je proto vhodné tyto dva typy kritérií postavit proti sobě, resp. porovnat zisk z kontraktu s potenciální ztrátou, která i přes zajištění kontraktu může vzniknout, a s náklady na zajištění kontraktu. Matematicky lze tuto efektivnost zapsat jako:

$$Y = Z_k - \left(E(X)' + N_z \right),$$

kde Z_k je zisk z kontraktu,

N_z jsou náklady na zajištění kontraktu.

Aby bylo zajištění kontraktu efektivní, měl by ukazatel Y nabývat kladnou hodnotu. Jinak také, aby bylo zajištění kontraktu efektivní, měla by být splněna podmínka:

$$Z_k \geq E(X)' + N_z.$$

Tuto podmínku lze v podstatě také interpretovat tak, že zisk z kontraktu, by měl být vyšší než riziko tohoto kontraktu, přičemž riziko je zde vyjádřeno v peněžních jednotkách.

Za určitých okolností je také možné akceptovat zápornou hodnotu efektivnosti zajištění, nicméně v takovém případě je stěžejním rozhodovacím kritériem jiné kritérium, než zisk, a to například samotné proniknutí na čínský trh, kdy je nutné akceptovat i vysokou míru rizika, která se stupňuje s neexistencí obchodních zkušeností podnikatelského subjektu na tamním trhu. Obecně je důležité uvést, že komerční riziko spojené s exportem na čínský trh je právě s obchodními zkušenostmi na tomto trhu bezpodmínečně spjata a tyto zkušenosti tak představují neodmyslitelnou součást celku, resp. systému, kterým je exportní obchodní kontrakt.

7.4 DÍLČÍ SHRNUÍ A DISKUSE MODELU

Výstup modelu hodnocení komerčního rizika exportu do Číny tedy vyjadřuje očekávanou teoretickou střední hodnotu nákladů či ztrát způsobených výskytem komerčního rizika. Komerční riziko je obecně chápáno, jak uvádí např. Zinecker (2006) jako riziko výrobní, riziko neodebrání zboží a riziko platební, které je podmíněno bonitou obchodního partnera. Vznik rizika tak ohrožuje inkaso exportních pohledávek a mezi opatření preventivního charakteru potom patří zejména zkoumání bonity obchodního partnera. V rámci procesu hodnocení bonity obchodního partnera se obvykle prověřuje jeho schopnost a ochota platit společně s platební morálkou v minulosti, dále pak dostatečnost výrobních kapacit, obecné podmínky ekonomiky, v rámci které obchodní partner podniká, a zajištění obchodního partnera proti rizikům spojeným s provozem, měnou, obchodem apod., ale i například proti přírodním katastrofám. Zkoumání podléhá i velikost aktiv obchodního partnera, která mohou sloužit jako ručení.

Známé modely a koncepce hodnocení komerčního rizika, jimiž jsou například D&B rating společnosti Dun & Bradstreet, index bonity společnosti Creditreform nebo obchodní informace poskytované společností Coface Group (více viz COFACE, 2013; D&B Rating, 2013; Federation of Creditreform Associations, 2013), ve své konstrukci obecně vychází z informací vztahujících se právě k bonitě potenciálního obchodního partnera. Zkoumají tedy likviditu, majetkové poměry, platební morálku, hodnotí kredibilitu a rizika odvětví jako celku, zkoumají strukturu podniku samotného v návaznosti na právní formu podnikání. Získání těchto informací je náročné na čas a prostředky. Přesnost výsledku modelu se odvíjí od kvality dat, které lze získat např. z veřejných i předplacených registrů, obchodních komor, soukromých společností a zájmových sdružení podporujících export, ale také dotazováním mezi

podniky samotnými. Výstupy těchto modelů mají tedy podobu určité známky, k níž je poskytována příslušná interpretace, tzn. že se ve své podstatě jedná o rating vytvořený určitou společností, jejíž služby jsou v tomto směru samozřejmě zpoplatněny.

Model prezentovaný disertační prací vychází z teoretických poznatků získaných na základě sekundárního výzkumu a zejména pak z dat primárního výzkumu, jehož předmětem byl výskyt komerčního rizika při exportu do Číny a nákladů s tímto rizikem spojených. Vytvořený model je jednoduše použitelný a pracuje na bázi dosazení nákladů, které určité dílčí komerční riziko může dodatečně vyvolat. Tyto náklady mohou být u každého exportujícího podnikatelského subjektu různé a jejich dosazované hodnoty tak musí vycházet z nákladové analýzy nebo z expertních odhadů konkrétního podnikatelského subjektu. Jedná o náklady, resp. ztráty, spojené se situací, kdyby nastal některý z projevů komerčního rizika. Dosazení hodnot dodatečných nákladů vyvolaných výskytem komerčního rizika do modelu umožňuje exportérovi vypočítat teoretickou střední očekávanou hodnotu nákladů či ztrát způsobených výskytem komerčního rizika. V souvislosti s možností výskytu komerčního rizika exportér také volí vhodnou formu zajištění kontraktu, přičemž každá forma zajištění má určitou účinnost a může tak potenciální ztrátu zredukovat na straně jedné, na straně druhé je však každá forma spojena s náklady na toto zajištění. Vytvořený model tedy poskytuje nástroj, který minimalizuje dodatečnou finanční a časovou náročnost na vstupy, protože exportér uvedené informace musí získat v rámci studie proveditelnosti obchodního případu a každodenně je s nimi konfrontován v praxi. S růstem zkušeností na trhu lze model upravit tím, že se sníží úroveň pravděpodobností výskytu jednotlivých dílčích komerčních rizik, z nichž model vychází, směrem k jejich minimální hodnotě. Tímto je vytvořený model do určité míry modelem dynamickým.

Z uvedených skutečností je objektivně patrný rozdíl vytvořeného modelu hodnocení komerčního rizika exportu do Číny od modelů, které se zaměřují na určení bonity obchodního partnera. Model zkonstruovaný v disertační práci posuzuje komerční riziko na principu pravděpodobnosti a následného hodnocení nákladů, které může výskyt komerčního rizika dodatečně vyvolat. Výslednou teoretickou střední hodnotu nákladů, možnou ztrátu při použití zajišťovacího nástroje a cenu zajišťovacích nástrojů může uživatel modelu konfrontovat s celkovým očekávaným přínosem obchodního případu.

7.5 VÝCHODISKA DALŠÍHO VÝZKUMU

K problematice mezinárodního obchodu, resp. rizik v mezinárodním obchodě je nutné přistupovat jako k systému. Systém je obecně definován jako určitý uspořádaný celek³¹. Valach a Klír (1965) pak systém definují jako soubor prvků, mezi nimiž existují nějaké vazby. Obdobně definuje systém i Dostál (2012), a to jako účelově vymezenou množinu prvků (objektů) a množinu vazeb mezi nimi, které mají jako celek určitou funkci, resp. které se jako celek vyznačují určitým chováním.

Je zřejmé, že jevy a procesy, které se v praxi v různých oblastech vyskytují, nestojí samy o sobě, ale vzájemně se podmiňují a ovlivňují. K tomu, aby určitý jev nastal, musí být obvykle splněna určitá podmínka, či více podmínek, jejichž naplnění umožňuje nastání daného jevu. Je-li mezi příčinou a důsledkem vztah funkční, jde o tzv. pevnou závislost, závislost deterministickou. Mnohem častěji ale dochází k situacím, kdy na nastání určitého jevu působí velké množství podmiňujících faktorů, které se také velmi často podmiňují navzájem. Pak zpravidla dochází k tomu, že při stejné kombinaci vybraných faktorů je u různých objektů výsledek různý (Hendl, 2012). Odtud lze potom odvodit i přístup jiný, než je přístup čistě statistický, jehož výstupem je pravděpodobnostní model prezentovaný v předchozí subkapitole.

Pokud se výsledky provedených pravděpodobnostních a dalších statistických analýz zkombinují s výstupy obsahové analýzy realizovaných rozhovorů, bylo by možné hovořit o znalostním modelu hodnocení komerčního rizika při exportu do Číny. Zvlášť významný prostor pro modelování znalostí se zde potom otevírá zejména v oblasti determinace nákladových druhů a jejich výše, které vznikají v důsledku výskytu jednotlivých dílčích komerčních rizik, a také v oblasti určení účinnosti různých nástrojů pro zajištění komerčního rizika jako celku, nebo jednotlivých dílčích komerčních rizik. Hrubý návrh možného znalostního modelu je prezentován na obrázku 19 na následující straně.

Prezentovaný znalostní model v hrubém návrhu sestává z tří úrovní, a to doménové, inferenční a výkonné nebo taktéž rozhodovací. Doménová úroveň zachycuje koncepty, fakta a vztahy relevantní pro danou problémovou oblast. Znalosti jsou zde zaznamenávány bez ohledu na způsob jejich využití při tvorbě rozhodnutí a závěrů. Tato úroveň tedy představuje statické znalosti. V prezentovaném návrhu modelu je pak tato úroveň tvořena dvěma různými částmi, přičemž první je označena jako „Profily hráčů“. Pojem „hráči“ je převzat z teorie her a za jeho významem zde stojí jednotlivé elementy ovlivňující exportní operaci, tzn. nejedná se pouze o odběratele a dodavatele.

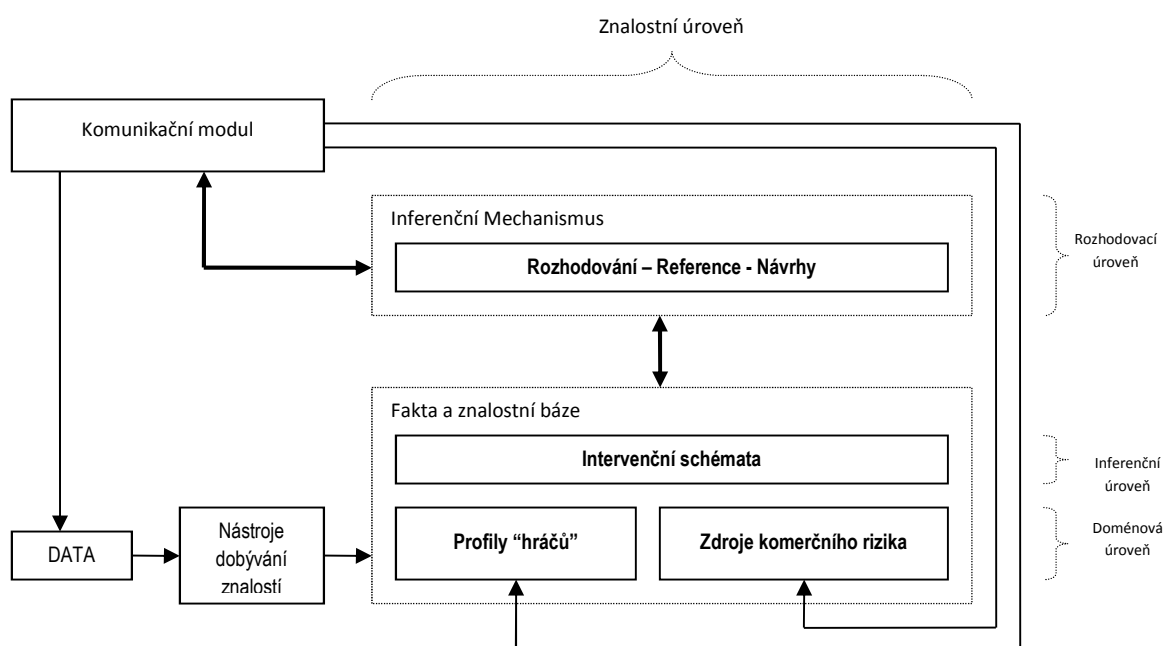
³¹ viz Slovník cizích slov, 2013, konkrétně na http://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/hledat?typ_hledani=prefix&cizi_slovo=syst%E9m

Tento blok potom sestává z:

- profilů objektů kontraktů, tj. zařízení, technologie, zboží;
- profilů obchodních partnerů;
- profilů konkurentů;
- profilu obecného prostředí.

Samozřejmostí je zde také profil samotného subjektu exportéra.

Obrázek 19: Návrh znalostního modelu pro determinaci komerčního rizika



Zdroj: Vlastní zpracování na platformě metodologie CommonKADS³²

Druhý blok doménové úrovně je tvořen komerčními riziky při exportu, v tomto případě do Číny, a jsou zde popsány zdroje neefektivnosti. Pro naplnění tohoto bloku jsou nezbytné zejména sekundární zdroje informací, tj. například specializované publikace. Tyto dvě části doménové úrovně potom vytváří bázi faktů.

Následující inferenční úroveň zaznamenává konceptuální vztahy, které je možné aplikovat na doménové znalosti. Jím nadřazená inferenční úroveň tedy obsahuje intervenční schémata a je možné ji popsat jako znalostní bázi možností redukce či eliminace rizika s ohledem na profily hráčů a zdroje komerčního rizika. Právě v této úrovni by se pak koncentrovaly například zmiňované znalosti o účinnosti různých nástrojů zajištění kontraktu v různých situacích.

³² viz např. Berka, 2007

Výkonná, či také rozhodovací úroveň je specifikací toho, které informace mají být reálně aplikovány na daný problém. Přestavuje tak v podstatě procedurální stránku dedukce. Každý vztah obsažený v inferenční úrovni je chápán jako elementární úloha, kdy následně jsou tyto elementární úlohy sdružovány do hierarchií úloh a propojovány pomocí procedurálních operací. Nejvyšší úroveň, tj. úroveň výkonná, je takto rozhodovacím mechanismem, jehož výstupy představují doporučení pro zvýšení efektivnosti exportního kontraktu, tzn. doporučení pro minimalizaci komerčního rizika.

Pro reálné vytvoření takového modelu je nutná realizace rozsáhlého výzkumu, primárního i sekundárního, a to nejen na bázi prostorové, ale také na bázi časové. Z takto získaných dat potom bude možné příslušnými metodami data-miningu akvizovat znalosti a naplnit tak komplex znalostní báze, neboť jak je zřejmé, ne všechny získané relevantní informace bylo možné zahrnout do vytvořeného pravděpodobnostního modelu hodnocení komerčního rizika při exportu do Číny. Vytvoření komplexního znalostního modelu pak představuje potenciál pro další výzkum a tvůrčí práci.

8 Diskuze

Výstupem mé disertační práce v návaznosti na její stanovený cíl je vytvořený pravděpodobnostní model hodnocení komerčního rizika při exportu do Číny. Největším omezením naplnění daného cíle disertační práce byla v tomto smyslu dostupnost dat. Na straně podnikatelských subjektů panuje obecná neochota poskytovat informace, které jsou často považovány za důvěrné, bez ohledu na jejich charakter. Nicméně i přes tento fakt byl realizován primární výzkum, v rámci kterého byla získána data a informace od 58,3 % subjektů tvořících základní soubor. Na základě těchto dat pak byl vytvořen pravděpodobnostní model hodnocení komerčního rizika, které je měřeno náklady, resp. ztrátami, jež by mohl výskyt rizika vyvolat.

Vzhledem k vzdálenosti čínského trhu, a to nejen vzdálenosti geografické, ale zejména potom „vzdálenosti“ kulturní, byly při konstrukci modelu použity horní hranice vypočteného intervalu pravděpodobnosti výskytu každého dílčího komerčního rizika, které byly stanoveny podle binomického rozdělení pravděpodobnosti. Pravděpodobnosti vstupující do modelu lze však kdykoli modifikovat, tzn. například v závislosti na délce přítomnosti subjektu na čínském trhu, a tedy v závislosti na nabývaných znalostech čínského trhu a obchodování na něm. Následně lze tyto pravděpodobnosti snižovat až na dolní hranici stanoveného intervalu.

Vedle dat, která vstoupila do konstrukce daného modelu, však bylo primárním výzkumem získáno množství dalších informací, které do standardního matematického modelu zakomponovat nelze, avšak pro konstrukci fuzzy modelu jsou to na druhé straně informace nedostačující. Tyto informace tedy byly podrobeny obsahové analýze a vyplynuly z nich zejména specifické praktiky čínské strany při realizaci obchodních jednání a kontraktů.

K těmto specifickým praktikám patří například aktivní snaha neplatit nic, co není jakkoliv v kontraktu zajištěno (např. bankovní zárukou, smluvně, pojištěním apod.). Obvykle se tato situace objevuje v případech, kdy je sjednané zádržné do doby uvedení zařízení do provozu, kdy čínská strana přichází s řadou výtek týkajících se nedodržení smluvních závazků dodavatele a z toho plynoucí odmítnutí úhrady poměrné části smluvní ceny obchodního případu. Při realizaci obchodních operací v Číně se exportéři také setkávají s významným porušováním práv duševního vlastnictví. Exportéři musí certifikovat své produkty pro čínský trh a obchodní jednání jsou vedena do technických podrobností. Usnadňuje se tak možnost nabízený produkt v podobě stroje, zařízení nebo součástky okopírovat aj. napodobit. Na tuto skutečnost je třeba pamatovat a důkladně zvažovat rozsah poskytnutých informací, které mohou usnadnit, nebo znemožnit plagiátorství.

Uvedené situace souvisí s mentalitou Číňanů a rozdílným přístupem k řešení takových situací. V případě konfliktních situací respondenti uváděli jako efektivní snahu dohodnout se a nalézt alternativu s oboustranně výhodným řešením, což podporuje i skutečnost obtížné vymahatelnosti práva v čínském obchodním prostředí. Fyzická účast na jednáních je nutnou podmínkou k úspěšnému završení jakéhokoli obchodu, což se pro exportéra projevuje zvýšením nákladů. Řízení obchodu na dálku není reálné a pokus o něho končí neúspěchem. Významně odlišné od evropského pojetí je samotné vnímání podepsané smlouvy čínskou stranou.

Zdrojem vzájemného nepochopení v rámci obchodních jednání i na mezinárodní úrovni spočívá ve vnímání individualismu a kolektivu na obou stranách. Číňané pracují v rámci kolektivu a definovaných společných cílů. Když budou pominuty případy podvodných společností, tak lze popsat významnost okamžitého zisku pro čínské podniky jako žádaného bonusu, ale důležité je naplnění dlouhodobého cíle. Číňané jsou ochotní realizovat krátkodobě ztrátové investice, aby z dlouhodobého hlediska naplnili definovaný společný cíl, což je v rozporu s individualistickým smýšlením evropských společností, resp. českých společností, pro které je podstatná realizace zisku a naplnění individuálních cílů. Tak rozdílné filozofie a pohledy na svět způsobují oboustranné nepochopení a občasnou neschopnost domluvit se.

Jako problematická se jeví také výchozí pozice českých exportérů na čínském trhu, který plyne zejména z oblasti politické podpory a aktivního diplomatického zastoupení. Současné zkušenosti exportérů v této oblasti poukazují na značné rezervy, resp. mezery, i když současná změna trendů v oblasti politické podpory exportu do Číny napovídá o změně vstupních podmínek ve prospěch českých exportérů, který bude ovšem dosažitelný ve střednědobém časovém horizontu.

Všechny tyto skutečnosti vedou k závěru, že uvažovat při hodnocení komerčního rizika při exportu do Číny pouze s tzv. tvrdými daty je sice možné, ale zakomponování měkkých dat dokáže hodnocení celkového komerčního rizika zkvalitnit. Další případný rozvoj vytvořeného modelu, či možné vytvoření znalostního modelu, bude vysoce závislé na možnosti akvizice relevantních dat a informací, z nichž bude možné vytěžit znalosti. Je zřejmé, že datová i informační základna se bude rozrůstat s narůstající přítomností českých exportérů na čínském trhu a s tím, jak tyto subjekty budou postupně získávat a následně využívat zkušenosti, které během své prezence na daném trhu nabydou. Vzhledem k exportní politice ČR a faktu, že čínský trh v této politice začal být brán v potaz teprve nedávno, i přesto, že se aktuálně stal prioritním bodem, má však přítomnost českých exportérů na čínském trhu relativně krátkou historii. I z tohoto hlediska lze potom komerční riziko při exportních operacích na čínském trhu hodnotit jako relativně vysoké, avšak s vysokým potenciálem postupného snižování.

9 Závěr

Předložená disertační práce se zabývá problematikou hodnocení komerčního rizika při exportu do Číny. Jejím cílem bylo vytvořit model hodnocení komerčního rizika při exportu do Číny. Model, který byl vytvořen, je modelem pravděpodobnostním, přičemž výsledné hodnocení komerčního rizika je založeno na výpočtu střední hodnoty pravděpodobných nákladů či ztrát, které vlivem působení komerčního rizika mohou exportujícímu podnikatelskému subjektu vzniknout. I vzhledem k obecným charakteristikám čínského trhu a obchodním zvyklostem na něm uplatňovaným, mohou být tyto ztráty při nezajištění kontraktu značné.

Z provedených analýz, a to nejen primárních dat v rámci statistických analýz a informací v rámci obsahové analýzy, ale i z analýz sekundárních zdrojů vyplynulo, že významnost komerčního rizika se odvíjí od zkušeností s obchodováním na čínském trhu. Pokud se tedy v tomto kontextu zaměřím na výzkumné otázky, které byly prostřednictvím provedených analýz zodpovězeny, potom je možné shrnout, že čeští exportéři skutečně vnímají komerční riziko jako homogenní skupina, na níž je patrné postupné snižování vnímané závažnosti dílčích komerčních rizik, a to právě v závislosti na již nabytých zkušenostech na tomto trhu. Dílčí projevy komerčního rizika, tj. jednotlivá dílčí komerční rizika však nelze eliminovat, lze pouze vhodnými zajišťovacími nástroji redukovat míru daného rizika a zejména pak jeho dopady. Tím lze minimalizovat i celkové komerční riziko, ale zcela jej eliminovat je nemožné. Komerční riziko proto nemůže být ignorováno ani poté, co se exportující subjekt bude na čínském, nebo i kterémkoli jiném trhu pohybovat dlouhou dobu a jeho zkušenosti budou značné. Vytvořený model lze relativně snadno přizpůsobit stávající situaci na čínském trhu i dosavadním zkušenostem exportéra.

Cíle disertační práce tedy směřovaly do oblasti teoretické i praktické a od toho se následně odvíjí i přínosy této práce. Teoretický cíl disertační práce spočíval ve shrnutí problematiky vymezení komerčního rizika a jeho projevů, na něho navazující praktický, resp. empirický cíl. V disertační práci představovala tento cíl samotná konstrukce modelu hodnocení komerčního rizika při exportu do Číny. Přínosy disertační práce vyplývající z naplnění těchto stanovených cílů lze potom definovat v oblasti teoretické, praktické i pedagogické.

V teoretické rovině spočívá přínos disertační práce zejména v systematizaci pohledu na komerční riziko jako celek, na projevy tohoto rizika a jeho dílčí části. Na vytvořeném teoretickém základu a také na základě realizovaného primárního výzkumu byl potom zkonstruován model hodnocení komerčního rizika, který představuje přínos disertační práce pro praxi. Lze v něm nicméně spatřovat i další

možný přínos v oblasti teoretické, neboť tento model představuje syntézu teoretických pohledů na způsoby určování velikosti rizika. Za hlavní přínos své disertační práce v oblasti pedagogické potom považuji propojení několika disciplín, protože na žádný ekonomický problém nelze nahlížet pouze z jednoho úhlu, což v ekonomice a financích podniku platí nezpochybnitelně, neboť v této oblasti se prolínají bez výjimky všechny dílčí procesy, které v podniku probíhají.

Vytvořením pravděpodobnostního modelu hodnocení komerčního rizika při exportu do Číny ale tuto problematiku obecně nelze považovat za uzavřenou, resp. problém za vyřešený. Tato teze se opírá zejména o skutečnost, že ve zkonstruovaném pravděpodobnostním modelu nebylo možné postihnout všechny aspekty, které komerční riziko exportních operací ovlivňují, z nichž většina má čistě kvalitativní charakter. Z této objektivní skutečnosti potom vyplývá široký potenciál pro další výzkum řešené problematiky, který směřuje zejména do oblasti modelování znalostí a tím rozšíření vytvořeného pravděpodobnostního modelu na model znalostní.

10 Seznam obrázků a tabulek

Obrázek 1:	Členění podnikatelských rizik	25
Obrázek 2:	Kaskádový model projektového rizika	26
Obrázek 3:	Model rizika zachycující příčinu, riziko a účinek včetně preventivních a reaktivních akcí	26
Obrázek 4:	Bilance zahraničního obchodu České republiky za období let 2005 až 2012	63
Obrázek 5:	Exportní ekosystém ČR	68
Obrázek 6:	Charakteristika složení statického souboru	73
Obrázek 7:	Rozdělení hodnot vybraných proměnných	85
Obrázek 8:	Rozdělení hodnot analyzovaných nezávisle proměnných	88
Obrázek 9:	Dendrogram exportérů do Číny podle vnímání komerčních rizik	101
Obrázek 10:	Dendrogram exportérů do Číny podle výskytu komerčních rizik	104
Obrázek 11:	Rozdělení pravděpodobnosti a distribuční funkce výskytu rizika odstoupení od kontraktu	111
Obrázek 12:	Rozdělení pravděpodobnosti a distribuční funkce výskytu rizika změny parametrů kontraktu	114
Obrázek 13:	Rozdělení pravděpodobnosti a distribuční funkce výskytu rizika platební nevůle obchodního partnera	115
Obrázek 14:	Rozdělení pravděpodobnosti a distribuční funkce vzniku dodatečných nákladů při výskytu rizika odstoupení od kontraktu	119
Obrázek 15:	Rozdělení pravděpodobnosti a distribuční funkce vzniku dodatečných nákladů při výskytu rizika změny parametrů kontraktu	120
Obrázek 16:	Rozdělení pravděpodobnosti a distribuční funkce vzniku dodatečných nákladů při výskytu rizika bezdůvodného nepřevzetí zakázky	120
Obrázek 17:	Rozdělení pravděpodobnosti a distribuční funkce vzniku dodatečných nákladů při výskytu rizika platební nevůle obchodního partnera	121
Obrázek 18:	Pravděpodobnost výskytu počtu komerčních rizik v rámci kontraktu	124
Obrázek 19:	Návrh znalostního modelu pro determinaci komerčního rizika	141
Tabulka 1:	Vývoj vzájemného obchodu mezi ČR a ČLR v období let 2005 - 2012	64
Tabulka 2:	Číselné charakteristiky statistického souboru	84
Tabulka 3:	Pásmo síly závislosti hodnot proměnných	92
Tabulka 4:	Shrnutí výsledků analýzy závislostí	93
Tabulka 5:	Obory přijetí nulové hypotézy pro test parametru p binomického rozdělení	109
Tabulka 6:	Pravděpodobnost výskytu kombinací dílčích komerčních rizik	123
Tabulka 7:	Podmíněné a nepodmíněné pravděpodobnosti v modelu hodnocení komerčního rizika	126
Tabulka 8:	Kombinace rizik změny parametrů kontraktu a odstoupení od kontraktu	127
Tabulka 9:	Kombinace rizik změny parametrů kontraktu a bezdůvodného nepřevzetí zakázky	127
Tabulka 10:	Kombinace rizik změny parametrů kontraktu a platební nevůle odběratele	128
Tabulka 11:	Kombinace rizik změny parametrů kontraktu a platební neschopnosti odběratele	129
Tabulka 12:	Výsledný úplný systém vzájemně neslučitelných jevů	130
Tabulka 13:	Průměrné pravděpodobné náklady komerčního rizika exportu do Číny	136

11 Použité zdroje

ANDEĚL, J. *Statistické metody*. 4., upr. vyd. Praha: Matfyzpress, 2007, 299 s. ISBN 978-80-7378-003-6.

Bankovní záruka v České republice. *CFO World* [online]. 2010 [cit. 2013-07-16]. Dostupné z: <http://cfoworld.cz/financni-sluzby/bankovni-zaruka-v-ceske-republice-602>

BEDÁŇOVÁ, I. Wilcoxonův test. *Veterinární a farmaceutická univerzita Brno: Statistika a výpočetní technika* [online]. 2012 [cit. 2013-06-21]. Dostupné z: <http://cit.vfu.cz/statpotr/POTR/Teorie/Predn4/Wilcoxon.htm>

BERANOVÁ, M. *Manažerské rozhodování v riziku a nejistotě*. 1. vyd. Zlín: UTB ve Zlíně, 2007. 136 s. ISBN 978-80-7318-513-8.

BERKA, P. *Úvod do umělé inteligence. Modely a ontologie* [online]. 2007 [cit. 2013-05-13]. Dostupné z: <http://lisp.vse.cz/~berka/docs/4iz229/s10-ontologie-4p.pdf>

BETTIGNIES, H. a kol. Practical Wisdom for Management from the Chinese Classical Traditions. *Journal of Management Development*. 2011, vol. 30, 7/8, s. 623-628. DOI: 10.1108/02621711111150155.

BLACKWELL, D.; GIRSHICK, M. A. *Teorie her a statistického rozhodování*. 1. vyd. Praha: Nakladatelství československé akademie věd, 1964, 330 s.

BÖHM, A. *Pojištění pohledávek v mezinárodním obchodě*. První vydání. Příbram: Professional Publishing, 2009. 151 s. ISBN 978-80-7431-004-1.

BÖHM, A.; JANATKA, F. *Pojištění úvěrových rizik v mezinárodním obchodě*. První vydání. Praha: Grada Publishing, 2004. 204 s. ISBN 80-247-0816-7.

BSI. *Risk management - Vocabulary: Guidelines for use in standards*. London: British Standards Institute, 2002, 28 s. ISBN 0-580-40178-2. International Relationships: ISO/IEC Guide 73:2002 Identical.

Byznys a lidská práva [online]. 2010 [cit. 2010-12-10]. AMNESTY INTERNATIONAL. Dostupné z WWW: <<http://www.amnesty.cz/category/category.php?id=2>>.

Cedefop [online]. 2013 [cit. 2013-01-20]. Dostupné z: <http://www.cedefop.europa.eu/EN/Index.aspx>

ČERNOHLÁVKOVÁ, E. a kol. *Finanční strategie v mezinárodním podnikání*. Vydání první. Praha: ASPI, 2007. 320 s. ISBN 978-80-7357-321-8.

ČERNOHLÁVKOVÁ, E. *Rizika v mezinárodním obchodě*. Praha: Československá obchodní a průmyslová komora, 1980. 79 s. 37-509-80.

Čínská ambasáda uspořádala recepci u příležitosti státního svátku 63. výročí založení ČLR. In: *Embassy of the People's Republic of China in the Czech Republic* [online]. 2012 [cit. 2012-10-26]. Dostupné z: <http://cz.china-embassy.org/cze/xwtd/t976058.htm>

Čínský autosalon je plný plagiátů. *FANDA.tv* [online]. 2012 [cit. 2012-12-09]. Dostupné z: <http://fanda.nova.cz/clanek/auta/cinsky-autosalon-je-plny-plagiatu-podivejte-se.html>

Čína je země falešných značek. *National-Geographic.cz* [online]. 2012 [cit. 2012-12-09]. Dostupné z: <http://www.national-geographic.cz/detail/cina-je-zeme-falesnych-znacek-srovnejte-originaly-a-padelky-17183/>

Čínské kopie aut: zloděj křičí „chyťte zloděje“. *IDNES.cz* [online]. 2009 [cit. 2013-07-09]. Dostupné z: http://auto.idnes.cz/cinske-kopie-aut-zlodej-krici-chytte-zlodeje-f3k-/automoto.aspx?c=A091022_181358_automoto_fdv

COFACE [online]. 2013 [cit. 2013-05-16]. Dostupné z: <http://www.coface.com/>

COLEMAN, T. S. *Quantitative Risk Management: a Practical Guide to Financial Risk*. Hoboken, New Jersey: John Wiley, 2012, 558 s. ISBN 978-111-8026-588.

ČSN IEC 62198. *Management rizika projektu: Směrnice pro použití*. Praha: Český normalizační institut, 2002.

D&B Rating [online]. 2013 [cit. 2013-05-16]. Dostupné z: <http://www.dnbczech.cz/>

DAVIS, A. E.; JARVIS, P. R. *Risk Management: Survival Tools for Law Firms*. 2nd ed. Chicago: American Bar Association, 2007, 157 s. ISBN 15-903-1853-6.

DOLEŽAL, J. a kol. *Projektový management podle IPMA*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 526 s. ISBN 978-80-247-4275-5.

DOSTÁL, P. *Pokročilé metody rozhodování v podnikatelství a veřejné správě*. Brno: CERM Akademické nakladatelství, 2012. 718 p. ISBN 978-80-7204-798-7.

DOSTÁL, P.; RAIS, K.; SOJKA, Z. *Pokročilé metody manažerského rozhodování: konkrétní příklady využití metod v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 166 s. ISBN 80-247-1338-1.

DUN & BRADSTREET. *Financial Risk Management*. Third reprint. New Delhi: Tata McGraw-Hill, 2008, 249 s. ISBN 978-0-07-061149-8.

DVOŘÁKOVÁ, I. Obsahová analýza / formální obsahová analýza / kvantitativní obsahová analýza. *AntropoWebzin*. Plzeň: AntropoWeb, 2010, roč. 2010, č. 2, 95-99. ISSN 1801-8807.

EU SME Centre [online]. © 2011 -, 2013 [cit. 2013-04-07]. Dostupné z: <http://www.eusmecentre.org.cn/>

Exportní strategie ČR. *BusinessInfo.cz: Zahraniční obchod* [online]. 2012 [cit. 2012-10-26]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/zahranicni-obchod-eu/statni-podpora-exportu/exportni-strategie-cr.html>

Federation of Creditreform Associations [online]. <http://www.creditreform.cz>. 2013 [cit. 2013-05-16]. Dostupné z: <http://www.creditreform.cz/index.html>

FIALA, P. *Modely a metody rozhodování*. 2. přeprac. vyd. Praha: Oeconomica, 2008, 292 s. ISBN 978-80-245-1345-4.

FOJTÍKOVÁ, L. *Zahraničně obchodní politika ČR: Historie a současnost (1945-2008)*. Vydání první. Praha: C. H. Beck, 2009. 246 s. ISBN 978-80-7400-128-4.

FOTR, J. *Jak hodnotit a snižovat podnikatelské riziko*. Vydání 1. Praha: Management Press, 1992. 105 s. ISBN 80-85603-06-3.

FOTR, J.; SOUČEK, I. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada, 2007, 356 s. ISBN 80-247-0939-2.

FREUND, R. J.; WILSON, W. J.; MOHR, D. L. *Statistical methods*. 3rd ed. Boston: Elsevier, 2010, 796 s. ISBN 978-0-12-374970-3.

GRATH, A. *The handbook of international trade and finance: the complete guide to risk management, international payments and currency management, bonds and guarantees, credit insurance and trade finance*. London: Kogan Page, 2008. 198 s. ISBN 978-0-7494-5320-6.

- GULLOVÁ, S. *Mezinárodní obchodní a diplomatický protokol*. 3., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 2013, 335 s. ISBN 978-80-247-4418-6.
- HAN, Y.; ALTMAN, Y. Confucian Moral Roots of Citizenship Behaviour in China. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*. 2010, vol. 2, issue 1, s. 35-52. DOI: 10.1108/17574321011028963.
- HANZELKOVÁ, A. a kol. *Business strategie: krok za krokem*. Vyd. 1. V Praze: C. H. Beck, 2013, 159 s. ISBN 978-80-7400-455-1.
- HARTL, P.; HARTLOVÁ, H. *Psychologický slovník*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2000, 774 s. ISBN 80-7178-303-x.
- HENDL, J. *Přehled statistických metod: analýza a metaanalýza dat*. 4., rozšířené vyd. Praha: Portál, 2012, 734 s. ISBN 978-802-6202-004.
- HILLSON, D. *Effective Opportunity Management for Projects: Exploiting Positive Risk*. New York: Marcel Dekker, 2004, 316 s. ISBN 08-247-4808-5.
- HINDLS, R. a kol. *Statistika pro ekonomy*. 8. vyd. Praha: Professional Publishing, 2007, 415 s. ISBN 978-80-86946-43-6.
- HINDLS, R.; HRONOVÁ, S.; NOVÁK, I. *Analýza dat v manažerském rozhodování*. 1.vyd. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-255-7.
- HNILICA, J.; FOTR, J. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. První vydání. Praha: Grada Publishing, 2009. 264 s. ISBN 978-80-247-2560-4.
- HOECKLIN, L. A. *Managing Cultural Differences: Strategies for Competitive Advantage*. Reading, Mass: Addison-Wesley, 1995, 158 s. ISBN 02-014-2770-2.
- HOFSTEDE, G. *Cultures and organizations: software of the mind*. [Rev. ed.]. New York: McGraw-Hill, 1997, 279 s. ISBN 00-702-9307-4.
- Hongkongská rada pro rozvoj obchodu (HKTDC)* [online]. 2012 [cit. 2012-10-26]. Dostupné z: <http://www.hktdc.com/info/ms/cs/Czech.htm>
- HSIEH, Y. J. Cross-cultural Communication: East vs. West. *Advances in International Marketing*. 2011, Volume 21, s. 283-307. DOI: 10.1108/S1474-7979(2011)0000021015.
- CHENG, Ch. Confucian Global Leadership in Chinese Tradition: Classical and Contemporary. *Journal of Management Development*. 2011, vol. 30, 7/8, s. 647-662. DOI: 10.1108/02621711111150173.
- CHEVALIER, A.; HIRSCH, G. *Rizika podnikání*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994. 137 s. ISBN 80-85865-05-X.
- China Investment Forum* [online]. 2012 [cit. 2012-10-26]. Dostupné z: <http://www.ciforum.org/en/>
- IP, P. K. Is Confucianism Good for Business Ethics in China?. *Journal of Business Ethics*. 2009a, vol. 88, issue 3, s. 463-476. DOI: 10.1007/s10551-009-0120-2.
- IP, P. K. The Challenge of Developing a Business Ethics in China. *Journal of Business Ethics*. roč. 88, S1, 2009b. s. 211-224. ISSN 0167-4544.
- JANATKA, F. a kol. *Komerční rizika v zahraničním obchodu a ochrana proti nim*. Praha: ASPI Publishing, 2001. 224 s. ISBN 80-86395-14-6.

- JANATKA, F. a kol. *Obchod v rámci Evropské unie a obchodní operace mimo členské země EU*. Praha: ASPI Publishing, 2004. 296 s. ISBN 80-7357-006-8.
- JANATKA, F. a kol. *Obchodní operace ve vývozu a dovozu*. Praha: CODEX Bohemia, 1999. 408 s. ISBN 80-85963-94-9.
- JANČAROVÁ, V. *Úvod do systémových věd*. 2. vyd. Praha: VŠE, 1998. 145 s. ISBN 80-7079-933-1.
- JANDOUREK, J. *Průvodce sociologií*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 208 s. ISBN 978-80-247-2397-6.
- JIA, L.; YOU, S.; DU, Y. Chinese Context and Theoretical Contributions to Management and Organization Research: A Three-decade Review. *Management and Organization Review*. 2012, vol. 8, issue 1, s. 173-209. DOI: 10.1111/j.1740-8784.2011.00282.x.
- JURA, P. *Fuzzy logika v modelování a řízení dynamických systémů: současný stav, perspektivy a výuka*. Teze přednášky k profesorskému jmenovacímu řízení v oboru Technická kybernetika. Brno: VUT v Brně, Nakladatelství VUTIUM, 2005. ISBN 80-214-3019-2.
- JURA, P. *Základy fuzzy logiky pro řízení a modelování*. 1.vyd., Brno: VUT v Brně, Nakladatelství VUTIUM, 2003. ISBN 80-214-2261-0.
- KEDAR, B. Z. *Studi Medieuali*. Spoleto: Centro Italiano Di Studi Sull Alto Medioevo, 1969. 566 s. ISBN 88-7988-655-X.
- KORECKÝ, M.; TRKOVSKÝ, V. *Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 584 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3221-3.
- KILKA, M. *Sonderforschungsbereich 504* [online]. 1997 [cit. 2011-02-01]. Risk, uncertainty, and ambiguity . Dostupné z WWW: <<http://www.sfb504.uni-mannheim.de/glossary/risk.htm>>.
- Klasifikace zemí. *EGAP* [online]. 2013 [cit. 2013-04-29]. Dostupné z: <http://www.egap.cz/informace/klasifikace-zemi/index.php>
- Klaus se Škromachem uctili Mao Ce-tunga. Pojí je PPF. In: *Aktuálně.cz* [online]. 2012 [cit. 2012-10-26]. Dostupné z: <http://m.aktualne.centrum.cz/article.phtml?id=758722&s=12>
- KORÁB, V.; REŽŇÁKOVÁ, M.; PETERKA, J. *Podnikatelský plán*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2007, 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.
- KRÁČ, M. a kol. *Mezinárodní finance*. Žilina: GEORG, 2010. 329 s. ISBN 978-80-89401-08-6.
- KROPÁČ, J. *Pravděpodobnostní statistika*. Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2004, 112 s. ISBN 80-214-2738-8.
- LI, B. *Čínština pro samouky*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2008, 232 s. ISBN 978-80-251-2146-7.
- LOONEY, S. W.; HAGAN, J. L. Statistical Methods for Assessing Biomarkers and Analyzing Biomarker Data. *Statistical methods for medical statistic*. Amsterdam: Elsevier, 2011, s. 27-65. Essential. ISBN 978-0-444-53737-9.
- MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing*. 2., rozšířené a přepracované vydání. Praha: Grada Publishing, 2006. 205 s. ISBN 80-247-1678-X.
- MACHKOVÁ, H. a kol. *Mezinárodní obchodní operace*. 4., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2008. 240 s. ISBN 978-80-247-1590-2.

- MACHKOVÁ, H. a kol. *Mezinárodní obchodní operace*. Páté vydání. Praha: Grada Publishing, 2010. 240 s. ISBN 978-80-247-3237-4.
- MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
- MARTINOVIČOVÁ, D. *Pojišťovnictví*. první vydání. Brno: CERM, 2009. 143 s. ISBN 978-80-214-3963-4.
- MARTINOVIČOVÁ, D.; BERANOVÁ, M.; POLÁK, J.; DRDLA, M. Teoretické aspekty kategorizace rizik. *Acta Universitatis agriculturae et silviculturae Mendelianae Brunensis: Acta of Mendel University of agriculture and forestry Brno = Acta Mendelovy zemědělské a lesnické univerzity v Brně*. 2010, 3, s. 131-136. ISSN 1211-8516.
- MATEICIUC, A. *Návrh systému hodnocení rizik při strategickém manažerském rozhodování*. Ostrava, 2005. 218 s. Dizertační práce. VŠB - TUO, Ekonomická fakulta.
- MACCRIMMON, K. R.; WEHRUNG, D. A. *Taking risks: the management of uncertainty*. 1st free press paperback ed. New York: Free Press, 1986. 380 s. ISBN 0-02-919563-2.
- MCNEIL, A. J.; FREY, R. a EMBRECHTS, P. *Quantitative Risk Management: Concepts, Techniques and Tools*. Princeton, N.J.: Princeton University Press, 2005, 538 s. ISBN 0-691-12255-5.
- MELOUN, M. a kol. *Počítačová analýza vícerozměrných dat v příkladech*. Vyd. 1. Praha: Academia, 2005, 449 s. ISBN 80-200-1335-0.
- MELOUN, M.; MILITKÝ, J. *Statistická analýza experimentálních dat*. Vyd. 2., upr. a rozš. Praha: Academia, 2004, 953 s. ISBN 80200-1254-0.
- MERNA, T.; AL-THANI, F. F. *Risk management*. Vydání první. Brno: Computer Press, 2007. 194 s. ISBN 978-80-251-1547-3.
- MILES, L.; GOO, S. H. Corporate Governance in Asian Countries: Has Confucianism Anything to Offer?. *Business and Society Review*. 2013, vol. 118, issue 1, s. 23-45. DOI: 10.1111/basr.12001.
- MILDE, D. Analýza rozptylu. *Katedra analytické chemie: UP v Olomouci* [online]. 2011 [cit. 2013-06-21]. Dostupné z: <http://ach.upol.cz/user-files/intranet/09-anova-2011-1320420399.pdf>
- MINAŘÍK, B. *Statistika III pro ekonomy a manažery: statistické srovnávání : časové řady : dodatek*. Dot. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita, 1998, 154 s. ISBN 80-7157-189-x.
- Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. 2013 [cit. 2013-06-03]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/>
- Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR podpoří rozvoj česko-čínských hospodářských vztahů. In: *BusinessInfo.cz* [online]. 2012 [cit. 2012-10-26]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/ministerstvo-prumyslu-a-obchodu-cr-podpori-rozvoj-cesko-cinskyh-hospodarskyh-vztahu-21028.html>
- Ministerstvo zahraničních věcí České republiky* [online]. 2013 [cit. 2013-06-03]. Dostupné z: <http://www.mzv.cz/jnp/>
- MOLNÁR, Z. *Pokročilé metody vědecké práce*. 1. vyd. Zeleneč: Profess Consulting, 2012, 170 s. ISBN 978-80-7259-064-3.

MULCAHY, R. *Risk Management: A Tricks of the Trade for Project Managers: A Course in a Book*. Minneapolis, MN: RMC Pub, 2003, 336 s. ISBN 09-711-6479-7.

MZV k prvnímu setkání koordinátorů pro spolupráci ČLR a zemí Střední a Východní Evropy. In: *BusinessInfo.cz* [online]. 2012 [cit. 2012-10-26]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/mzv-k-prvniemu-setkani-koordinatoru-pro-spolupraci-clr-a-zemi-stredni-a-vychodni-evropy-21504.html>

Nařízení komise (ES) č. 800/2008. In: *Úřední věstník Evropské unie*. 2008. Dostupné z: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2008:214:0003:0047:cs:PDF>

O Číně. *Embassy of the People's Republic of China in the Czech Republic* [online]. 2012 [cit. 2012-04-21]. Dostupné z: <http://www.chinaembassy.cz/cze/zggk/>

O kultuře čínské civilizace. Praha: Velvyslanectví Čínské lidové republiky v České republice, 2004. 134 s. O kultuře čínské civilizace.

Obrazem: čínská auta spějí od mizerných kopií ke zdařilým originálům. *Aktuálně.cz* [online]. 2009 [cit. 2012-07-09]. Dostupné z: <http://aktualne.centrum.cz/ekonomika/nakupy/fotogalerie/2009/04/27/obrazem-cinska-auta-speji-od-mizernych-kopii-ke-zd/>

OBUCHOVÁ, L. *Číňané 21. století: dějiny, tradice, obchod*. Vyd. 1. Praha: Academia, 1999, 287 s. ISBN 80-200-0641-9.

ODEHNALOVÁ, J. Povaha čínského obchodního jednání Na válečném poli či mezi gentlemany. *Acta oeconomica Pragensia: Vědecký sborník Vysoké školy ekonomické v Praze*. 2009, č. 6, s. 52-62. ISSN 0572-3043.

Ochrana práv duševního vlastnictví v Číně. *BusinessInfo.cz* [online]. 2011 [cit. 2013-07-09]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/ochrana-prav-dusevniho-vlastnictvi-cina-7819.html>

Opiové války. *China Radio International* [online]. 2005 [cit. 2012-07-09]. Dostupné z: <http://czech.cri.cn/1/2005/03/05/1@16347.htm>

OLSON, D. L.; WU, D. D. *Enterprise Risk Management*. Hackensack, NJ: World Scientific Pub, 2008, 252 s. ISBN 98-127-9148-5.

PERNICA, M.; BAŠTINEC, J. Vliv nákupního chování zákazníků na oceňování majetku. *TRENDY EKONOMIKY A MANAGEMENTU*, 2012, roč. VI, č. 10, s. 83-89. ISSN: 1802- 8527.

PERNICA, M.; POLÁK, J.; TABAS, J. Měnové riziko z pohledu českých vývozců. In *Firma a konkurenční prostředí 2010* [online]. Brno: PEF MENDELU, 2010 [cit. 2010-07-25]. Dostupné z WWW: <<http://konference.pef.mendelu.cz/index.php/fkp/2010>>. ISBN 978-80-7375-385-6.

Petr Robejšek [online]. 2013 [cit. 2013-06-09]. Dostupné z: <http://www.robejsek.com/>

PMI. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge: (PMBOK Guide)*. 4th ed. Newton Square: Project Management Institute, 2008, 467 s. ISBN 978-1-933890-51-7.

POKORNÝ, J. *Předdiplomní seminář*. Brno: CERM, 2006. 58 s. ISBN 80-214-3254-3.

POLÁK, J. Determination of Commercial Risks in the International Trade. In *Buchgaltěrskej účet, analíz i audit: istoria, savremennost' i perspektivy razvitija*. St. Petersburg, Rusko: 2012. s. 53-59. ISBN: 978-5-9978-0461- 9.

POLÁK, J. Historický vývoj čínské kultury v kontextu obchodních zvyklostí. In *Aktuální sociální a ekonomické otázky evropské společnosti*. Brno: VŠKE, 2013a. s. 72-79. ISBN: 978-80-86710-71-6.

POLÁK, J. Modelling of Knowledge as a Tool of Risk Evaluation at Exporting to China. *The 4th International Conference on Business and Economics: Business Challenges of Globalization for Sustainable Economic Development*. 2013b, č. 4, 457 - 474. ISBN: 978-616-335-130-2.

POLÁK, J. Risks and barriers in the global trade: State protection of home market. In *Actual problems of economy, business and management: theory and practice*. Brno: 2008. s. 178-182. ISBN: 978-5-7526-0348-8.

POLÁK, J. a kol. Pojetí rizik v mezinárodním obchodě. *Sborník příspěvků z vědecké konference INPROFORUM 2011*. České Budějovice: Jihočeská universita v Českých Budějovicích Ekonomická fakulta, 2011, č. 1, s. 340-347. ISBN: 978-80-7394-316-5.

POLÁK, J.; BERANOVÁ, M. The influence of the Chinese market on a commercial risk. In *Trends in economics and management for the 21st century*. Brno: VUT, FP, 2012. s. 174-175. ISBN: 978-80-214-4581-9.

POLÁK, J.; FOLTÝNOVÁ, E. B. Základní studie čínského trhu z pohledu vybraných rizik a bariér. In *Management, Economics and Business Development in the New European Conditions*. Brno: 2008. s. 94-94. ISBN: 978-80-7204-582-2.

Prioritní země pro export. *BusinessInfo.cz* [online]. 2012 [cit. 2012-10-26]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/nove-prioritni-zeme-pro-export-3812.html>

PRŮCHA, J. *Pedagogický výzkum: uvedení do teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 1995, 132 s. ISBN 80-7184-132-3.

PRŮCHA, J.; WALTEROVÁ, E.; MAREŠ, J. *Pedagogický slovník: 3. doplněné a aktualizované vydání*. Praha: Portál, 2001. ISBN 80-7178-579-2.

Představenstvo Svazu se setkalo s prezidentem ČR. In: *Svaz průmyslu a dopravy ČR* [online]. 2013, 2013-03-19 [cit. 2013-04-06]. Dostupné z: <http://www.spcr.cz/media-galerie/predstavenstvo-svazu-se-setkalo-s-prezidentem-cr>

PÝCHA, F. *Čínština* [online]. 2012 [cit. 2013-06-01]. Dostupné z: <http://www.cinstina.345.cz/index.php>

REICHEL, J. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2009, 184 s. ISBN 978-80-247-3006-6.

Renault Thalia za sto milionů eur. *Týden.cz* [online]. 2008 [cit. 2013-07-09]. Dostupné z: http://www.tyden.cz/rubriky/auta/aktuality/renault-thalia-za-sto-milionu-eur_78021.html

REUVID, J. *Business Insights: China: Practical Advice on Entry Strategy and Engagement*. Philadelphia: Kogan Page, 2008, 291 s. ISBN 978-074-9450-625.

RITCHIE, B.; MARSHALL, D. V. *Business risk management*. London and New York: Chapman & Hall, 1993. 365 s. ISBN 0412431009.

Ročenka zahraničního obchodu ČR - 2011. In: *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. 2012 [cit. 2013-04-28]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument107992.html>

ROSS, C.; MA, J. S. *Modern Mandarin Chinese grammar: a practical guide*. New York, NY: Routledge, 2006, p. cm. ISBN 978-0-415-70010-8.

ŘEZANKOVÁ, H. a kol. *Shluková analýza dat*. 2., rozš. vyd. Praha: Professional Publishing, 2009, 218 s. ISBN 978-80-86946-81-8.

SADGROVE, K. *The Complete Guide to Business Risk Management*. Aldershot, Hants, England: Gower, 2005, 329 s. ISBN 05-660-8661-1.

SEHNAL, D. Čínský jazyk nebo čínské jazyky?. *Britské listy*. 2006. ISSN: 1213-1792.

SEKERKA, B. *Řízení bankovních rizik*. Praha: Profess Consulting, 1998. 203 s. ISBN 80-85235-56-0.

SELIGMAN, S. D. *Čínská obchodní etiketa: průvodce protokolem, společenským chováním a kulturou v Číně*. 1. vyd. Praha: BB/art, 2007. 269 s. ISBN 978-80-7381-127-3.

Slovník cizích slov [online]. 2013 [cit. 2013-04-28]. Dostupné z: <http://www.slovník-cizich-slov.cz/>

SMEJKAL, V.; RAIS, K. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3. dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 360 s. ISBN 978-80-247-3051-6.

SMITH, P. G.; MERRITT, G. M. *Proactive Risk Management: Controlling Uncertainty in Product Development*. New York: Productivity Press, 2002, 226 s. ISBN 15-632-7265-2.

SP ČR pomůže při získání víz do Číny a při podpoře exportu. In: *BusinessInfo.cz* [online]. 2012 [cit. 2012-10-26]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/sp-cr-pomuze-pri-ziskani-viz-do-ciny-a-pri-podpore-exportu-21068.html>

STŘÍŽ, P.; RYTÍŘ, V.; SEBEROVÁ, H. *Manažerské rozhodování v riziku a nejistotě teoreticky a prakticky*. 1. vyd. Bučovice: Martin Stříž, 2009, 128 s. ISBN 978-80-87106-26-6.

SVATOŠ, M. a kol. *Zahraniční obchod: teorie a praxe*. První vydání. Praha: Grada Publishing, 2009. 368 s. ISBN 978-80-247-2708-0.

Svaz průmyslu a dopravy ČR [online]. 2013 [cit. 2013-06-03]. Dostupné z: <http://www.spcr.cz/>

SYNEK, M.; SEDLÁČKOVÁ, H. a VÁVROVÁ, H. *Jak psát bakalářské, diplomové, doktorské a jiné písemné práce*. 2., přeprac. vyd. Praha: Oeconomica, 2007, ISBN 978-80-245-1212-9.

ŠANDOVÁ, M. EU SME Centre k podnikatelům: Jste připraveni na Čínu?. In: *Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR* [online]. 2013, 2013-03-14 [cit. 2013-04-07]. Dostupné z: <http://www.amspc.cz/eu-sme-centre-k-podnikatelum-jste-pripraveni-na-cinu?highlightWords=SME+Centre>

ŠINDELÁŘ, P. Náboženská situace v dnešní Číně: „globální tradice“. In: *Náboženství Číny a Japonska: sborník statí*. Brno: MU, 2011. s. 203-233. ISBN 978-80-210-5456-1.

ŠTICHAUER, J.; KRÍŽ M. a A. KLAUSM. Obchodní zvyklosti v Číně. In: *CZCN.org* [online]. 2007 [cit. 2012-07-31]. Dostupné z: <http://www.czcn.org/z-medii/database/1-database/485-obchodni-zvyklosti-v-cine.pdf>

Téma znečištění: Čína. *Aktuálně.cz* [online]. 2012 [cit. 2012-07-31]. Dostupné z: http://aktualne.centrum.cz/tema/znecisteni_1153/cina_20

The Export Credits Arrangement text. *OECD* [online]. 2013 [cit. 2013-04-29]. Dostupné z: <http://search.oecd.org/officialdocuments/displaydocumentpdf/?doclanguage=en&cote=tad/pg%282013%291>

The Institute of Risk Management [online]. London: 2002 [cit. 2011-01-26]. Risk Management Standard. Dostupné z WWW: <http://www.theirm.org/publications/PUstandard.html>

- The World Factbook. *The Central Intelligence Agency* [online]. 2012 [cit. 2012-04-21]. Dostupné z: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ch.html>
- TICHÝ, M. *Ovládání rizika: Analýza a management*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2006. 396 s. ISBN 80-7179-415-5.
- TINL, K. Víno z Česka dobývá Čínu: Do tří let nás ale okopírují, stěhuje si vinař z Roztok. In: *IHNED: HN Byznys* [online]. 2012, 3. 4. 2012 [cit. 20. 6. 2013]. ISSN 1213 - 7693. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/c1-55191200-vino-z-ceska-dobyva-cinu-do-tri-let-nas-ale-okopiruji-stezuje-si-vinar-z-roztok>
- TSAI, T.; YOUNG, M. N.; CHENG, B. Confucian Business Practices and Firm Competitiveness: The Case of Sinyi Real Estate. *Frontiers of Business Research in China*. 2011, vol. 5, issue 3, s. 317-343. DOI: 10.1007/s11782-011-0133-4.
- TSOUKALAS, L. H.; UHRIG, R. E. *Fuzzy and Neural Approaches in Engineering*. New York (USA): John Wiley & Sons, 1997. 1st ed., 587 p. ISBN 0-471-16003-2.
- Václav Klaus [online]. 2013 [cit. 2013-06-09]. Dostupné z: <http://www.klaus.cz/>
- VALACH, M.; KLÍR, J. *Kybernetické modelování*. Praha: SNTL, 1965.
- VALACH, V. *Riziká na zahraničných trhoch a devízová návratnosť*. Bratislava: Československá obchodná a priemyselná komora, 1986. 120 s. 37-514-86.
- VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.
- VEBER, J. a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 332 s. ISBN 978-80-247-4520-6.
- VELVYSLANECTVÍ ČÍNSKÉ LIDOVÉ REPUBLIKY V ČESKÉ REPUBLICE. *China Business*. Praha: Futura, 2005, 145 s.
- VIDAKOVIC, B. *Statistic for Bioengineering Science: with MATLAB and WinBUGS Support*. New York: Springer, 2011, 753 s. Springer texts in statistics. ISBN 978-1-4614-0393-7.
- VLACHÝ, J. *Řízení finančních rizik*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2006. 256 s. ISBN 80-86754-56-1.
- VLČEK, J. *Systémové inženýrství*. Praha: ČVUT, 1999. 291 s. ISBN 80-01-01905-5.
- VODNÁ, L. Přijetí čínského velvyslance a čínského obchodního rady. In: *Hospodářská komora České republiky* [online]. 2013, 2013-03-28 [cit. 2013-04-06]. Dostupné z: <http://www.komora.cz/zpravodajstvi-a-media/aktuality-4/obchod-cestovani-zahranici/hk-cr-prijeti-cinskeho-velvyslance-a-cinskeho-obchodniho-rady.aspx>
- WARNER, M. In search of Confucian HRM: theory and practice in Greater China and beyond. *The International Journal of Human Resource Management*. 2010, vol. 21, issue 12, s. 2053-2078. DOI: 10.1080/09585192.2010.509616.
- WEBER, J. Using Exemplary Business Practices to Identify Buddhist and Confucian Ethical Value Systems 1. *Business and Society Review*. 2009, vol. 114, issue 4, s. 511-540. DOI: 10.1111/j.1467-8594.2009.00352.x.
- WELL-STAM, D. *Project Risk Management: an Essential Tool for Managing and Controlling Projects*. Sterling, VA: Kogan Page, 2004, 180 s. ISBN 07-494-4275-1.

WHEELER, E. *Security Risk Management: Building an Information Security Risk Management Program from the Ground up*. Waltham, MA: Syngress, 2011, 340 s. ISBN 978-159-7496-155.

WÖHE, G. *Úvod do podnikového hospodářství*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007, 928 s. ISBN 978-80-7179-897-2.

WONNACOTT, R.; WONNACOTT, T. *Statistika pro obchod a hospodářství*. Praha: Victoria Publishing, 1995, 891 s. ISBN 80-856-0509-0.

YEH, Q.; XU, X. The Effect of Confucian Work Ethics on Learning About Science and Technology Knowledge and Morality. *Journal of Business Ethics*. 2010, vol. 95, issue 1, s. 111-128. DOI: 10.1007/s10551-009-0352-1.

Zahraniční obchod. *Český statistický úřad* [online]. 2010 [cit. 2010-08-10]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/zo/>

Zahraniční obchod: Teritoriální informace - země. *BusinessInfo.cz* [online]. 2013 [cit. 2013-05-06]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cz/rubrika/cina/1000539/>

Zahraniční obchod se zbožím podle pohybu zboží: přeshraniční statistika. In: *Český statistický úřad* [online]. Praha, 2012 [cit. 2012-07-31]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/zo_se_zbozim_podle_pohybu_zbozi_preshranicni_statistika

Zahraniční obchod se zbožím podle teritoriálních seskupení: podle principu změny vlastnictví. In: *Český statistický úřad* [online]. 2013 [cit. 2013-04-26]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/vzonu_cr

ZINECKER, M. *Financování vývozních operací podniku*. 1. vyd. Brno: CERM, 2006. 260 s. ISBN 80-7204-432-X.

ZLATUŠKA, J. Informační společnost. *Zpravodaj ÚVT MU* [online]. Duben 1998, VIII, 4, [cit. 2011-02-18]. Dostupný z WWW: <<http://www.ics.muni.cz/zpravodaj/articles/122.html>>. ISSN 1212-0901.

ŽÁK, L. *Shlukování vágně definovaných objektů*. Brno: VUTIUM, 2002. 36 s. Zkrácená verze tezí k dizertační práci. VUT. ISBN 80-214-2119-3.

ŽUFAN, P.; PYŠNÝ, T. Strategická analýza. *Kvasný průmysl: odborný časopis pro výrobu nápojů a biochemické technologie*. Praha: Výzkumný ústav pivovarský a sladařský, Praha ve spolup. se Sahm, s. r. o, 2009, 7 - 8, 204 - 207. ISSN 0023-5830.

12 Přílohy

Příloha 1: Zahraniční obchod ČR se zbožím podle teritoriálních seskupení (podle principu změny vlastnictví) za období let 2005 - 2012 v mil. Kč.

Příloha 2: Struktura zahraničního obchodu s Čínou v letech 2010 a 2011

Příloha 3: Dotazník

**Příloha 1: Zahraniční obchod ČR se zbožím podle
teritoriálních seskupení (podle principu změny vlastnictví) za
období let 2005 - 2012 v mil. Kč.**

Zahraníční obchod se zbožím podle teritoriálních seskupení za období let 2005 - 2008 (podle principu změny vlastnictví)
v mil. Kč FOB/CIF (běžné ceny)

	2005			2006			2007			2008		
	Q1 - Q4	Q1 - Q4	Q1 - Q4	Q1 - Q4	Q1 - Q4	Q1 - Q4	Q1 - Q4	Q1 - Q4	Q1 - Q4	Q1 - Q4	Q1 - Q4	Q1 - Q4
	Vývoz Exports	Dovoz Imports	Balance	Vývoz Exports	Dovoz Imports	Balance	Vývoz Exports	Dovoz Imports	Balance	Vývoz Exports	Dovoz Imports	Balance
Celkem	1 719 790	1 714 625	5 165	1 929 052	1 927 251	1 801	2 152 158	2 173 399	-21 241	2 115 850	2 160 182	-44 332
Vyspělé tržní ekonomiky	1 581 519	1 386 394	195 126	1 770 742	1 534 837	235 904	1 958 162	1 720 626	237 536	1 910 936	1 627 819	283 117
Evropská unie	1 475 529	1 226 440	249 089	1 653 527	1 364 649	288 878	1 833 140	1 536 570	296 570	1 796 672	1 442 961	353 711
Eurozóna	1 183 852	1 012 053	171 799	1 303 472	1 108 018	195 455	1 425 226	1 232 769	192 457	1 397 587	1 155 028	242 559
Německo	585 327	514 128	71 200	619 857	546 505	73 352	668 717	604 761	63 956	656 327	573 985	82 342
Slovensko	149 374	93 052	56 321	163 196	102 417	60 779	190 513	115 424	75 088	199 249	119 019	80 230
Rozvojové ekonomiky	58 695	98 233	-39 537	61 796	107 899	-46 104	72 951	126 337	-53 386	71 144	132 869	-61 724
Tranzitivní ekonomiky	18 699	4 107	14 592	20 631	5 905	14 726	22 139	5 984	16 155	22 068	7 267	14 801
Společensví nezávislých států	53 455	132 319	-78 863	65 375	155 203	-89 828	83 972	141 122	-57 150	95 536	188 722	-93 186
Rusko	31 063	97 089	-66 026	38 388	113 079	-74 692	53 354	102 141	-48 788	61 486	136 965	-75 479
Ostatní ¹	6 158	91 542	-85 384	9 451	121 258	-111 807	13 951	176 287	336	12 434	198 939	504
Čína	5 413	89 263	-83 850	8 103	118 342	-110 239	12 701	172 614	913	11 398	194 833	435
Nespecifikováno	1 263	2 031	-768	1 057	2 148	-1 091	984	3 043	-2 059	3 731	4 567	-836

¹⁾ Čína, Severní Korea, Kuba, Laos, Mongolsko, Vietnam.

Případné rozdíly na posledním místě jsou způsobeny zaokrouhlováním.

Údaje za jednotlivá čtvrtletí roku 2012 jsou předběžné a jsou zpřesňovány měsíčně. Údaje za roky 2005 až 2011 jsou definitivní.

Zdroj: Upraveno dle Zahraniční obchod se zbožím podle teritoriálních seskupení, 2013

Zahraníční obchod se zbožím podle teritoriálních seskupení za období let 2009 - 2012 (podle principu změny vlastnictví)

v mil. Kč FOB/CIF (běžné ceny)

	2009			2010			2011			2012		
	Q1 - Q4	Q1 - Q4	Q1 - Q4	Q1 - Q4	Q1 - Q4	Q1 - Q4	Q1 - Q4	Q1 - Q4	Q1 - Q4	Q1 - Q4	Q1 - Q4	Q1 - Q4
	Vývoz <i>Exports</i>	Dovoz <i>Imports</i>	Bilance <i>Balance</i>	Vývoz <i>Exports</i>	Dovoz <i>Imports</i>	Bilance <i>Balance</i>	Vývoz <i>Exports</i>	Dovoz <i>Imports</i>	Bilance <i>Balance</i>	Vývoz <i>Exports</i>	Dovoz <i>Imports</i>	Bilance <i>Balance</i>
Celkem	1 874 852	1 843 788	31 064	2 174 842	2 195 421	-20 579	2 408 942	2 396 964	11 978	2 590 974	2 518 829	72 145
Vyspělé tržní ekonomiky	1 695 565	1 384 282	311 282	1 966 559	1 588 997	377 561	2 164 106	1 746 345	417 761	2 292 994	1 839 719	453 276
Evropská unie	1 589 039	1 226 213	362 826	1 832 473	1 417 332	415 141	2 008 932	1 570 775	438 157	2 105 377	1 645 733	459 644
Eurozóna	1 263 518	983 140	280 378	1 443 788	1 117 106	326 681	1 584 264	1 234 058	350 206	1 645 715	1 274 547	371 168
Německo	614 337	486 802	127 535	697 995	552 578	145 417	763 967	612 147	151 820	802 094	625 900	176 194
Slovensko	167 400	99 696	67 704	200 354	122 871	77 483	234 816	148 076	86 739	252 523	161 406	91 117
Rozvojové ekonomiky	80 875	129 511	-48 636	82 885	159 382	-76 497	85 372	161 534	-76 162	100 453	182 041	-81 588
Tranzitivní ekonomiky	17 007	5 691	11 315	19 467	7 313	12 154	23 703	11 460	12 243	23 655	13 317	10 338
Společenství nezávislých států	65 643	121 228	-55 585	84 434	184 159	-99 725	110 003	212 477	475	144 683	224 341	-79 658
Rusko	43 849	93 010	-49 161	56 704	130 096	-73 392	75 593	142 900	-67 307	99 981	155 370	-55 389
Ostatní ¹	14 857	195 553	-180 696	19 865	247 090	-227 225	23 965	258 319	-234	27 371	249 635	-222
Čína	13 852	190 951	-177 099	18 320	241 697	-223 376	22 341	251 754	-229	24 937	242 856	-217
Nespecifikováno	906	7 523	-6 617	1 632	8 479	-6 847	1 793	6 828	-5 035	1 818	9 777	-7 959

¹⁾ Čína, Severní Korea, Kuba, Laos, Mongolsko, Vietnam.

Případné rozdíly na posledním místě jsou způsobeny zaokrouhlováním.

Údaje za jednotlivá čtvrtletí roku 2012 jsou předběžné a jsou zpřesňovány měsíčně. Údaje za roky 2005 až 2011 jsou definitivní.

Zdroj: Upraveno dle Zahraniční obchod se zbožím podle teritoriálních seskupení, 2013

Příloha 2: Struktura zahraničního obchodu s Čínou v letech 2010 a 2011

Zdroj: Ročenka zahraničního obchodu ČR – 2011, 2012, str. 135 - 138

ČÍNA CHINA

v tis. Kč		CZK th.		
Podkapitola Harmonizovaného systému Headings of Harmonized System		Rok Year	Vývoz Exports	Dovoz Imports
0404	Syrovátka, výrobky ze složek mléka i zahuštěné a slazené Whey, w/n concentrated or sweet; natural milk products w/n sweet, nes	2010	1 368	0
		2011	102 366	0
1210	Šišťice chmelové čerstvé, sušené, i drcené apod., lupulin Hop cones, fresh or dried w/n ground, powdered or pelleted; lupulin	2010	76 094	0
		2011	109 423	0
2710	Oleje minerální a z nerostů živichých (ne surové), přípravky jn. Petroleum oils&oils obtained from bituminous minerals o/t crude etc	2010	82 136	985
		2011	309 584	1 944
2803	Uhlík (saze uhlíkové aj. formy uhlíku jinde neuvedené) Carbon (carbon blacks & other forms of carbon, nes)	2010	81 854	0
		2011	92 529	3 059
2825	Hydrazin, hydroxylamin a soli anorganické, oxidy ap. kovů jiné Hydrazin,hydroxylamin...;o inorgn base;o met oxid,hydroxid&peroxid	2010	0	401 183
		2011	0	613 751
2844	Prvky chemické, izotopy radioaktivní, sloučeniny, směsi, odpady Radioactive chem elements&isotopes, their compounds, mixtures&residues	2010	64 910	0
		2011	93 018	0
2933	Sloučeniny heterocykl. s heteroatomem dusíku, kyseliny nukleové Heterocyclic compd with nitrogen hetero atom(s) only;nucleic acids&salt	2010	168 347	175 129
		2011	112 388	269 604
3005	Vata, gáza, obinadla ap. zboží, i upravené pro drobný prodej Dressings & sim art, impreg or coated or packaged for med use, nes	2010	14 605	293 799
		2011	47 423	324 862
3206	Barviva, pigmenty ost., výrobky anorg. používané jako luminofoři Colouring matter nes;inorganic products of a kind used as luminophores	2010	74 693	14 608
		2011	47 635	21 357
3915	Odpady, úlomky, odřezky z plastů Waste, parings and scrap, of plastics	2010	257 418	0
		2011	202 109	124
3917	Trubky, hadice a příslušenství (spojky, kolena ap.) z plastů Tubes, pipes & hoses & fittings thereof of plastics	2010	156 026	46 263
		2011	143 564	61 467
3923	Výrobky pro přepravu, balení zboží, zátky, víčka aj. z plastů Article for conveyance/pack of good,of plas;stopper,lid,cap etc,of pla	2010	13 540	449 417
		2011	14 615	545 635
3924	Nádoby stolní, kuchyňské aj. pro domácn., potřeby hygien. z plastů Tableware, kitchenware, other household&toilet articles, of plastic	2010	2 376	334 695
		2011	1 535	374 617
3926	Výrobky ostatní z plastů a ostatních podobných materiálů Article of plastic nes,&article of other mat of hd no 39.01 to 39.14	2010	177 620	1 348 864
		2011	266 379	1 481 969
4009	Trubky, hadice, příslušenství z kaučuku vulkanizov. (ne tvrdého) Tubes, pipes & hoses of vulc rubber o/t hard rubber, w or w/o fittings	2010	72 082	150 165
		2011	98 042	253 582
4011	Pneumatiky nové z pryže New pneumatic tires, of rubber	2010	173 630	252 453
		2011	239 268	521 257
4016	Výrobky ostatní z kaučuku vulkanizovaného (ne tvrdého) Articles of vulcanised rubber o/t hard rubber, nes	2010	164 366	236 001
		2011	174 070	258 141
4101	Kůže surové z dobytka hovězího, koní aj. lichokopytníků čerstvé ap. Raw hides&skins of bove/equ animals (fr/salted etc but not tanned etc)	2010	18 040	0
		2011	94 425	0
4104	Kůže vyčištěné (usně) z dobytka hov., koní aj. lichokop. odchlupevané Leather of bovine/equine animal,w/o hair on,o/t leathr of hd 4108/4109	2010	162 921	0
		2011	213 935	3
4202	Kufry, aktovky, brašny, pouzdra, kazety aj. z usně, plastů ap. Trunks,suit-cases,camera cases,handbags etc,of leather,plas,tex etc	2010	24 902	2 444 648
		2011	81 261	3 038 688
4203	Oděvy, doplňky oděvní z usně přírodní, kompozitní Articles of apparel&clothing access, of leather or composition leather	2010	986	418 313
		2011	1 176	470 258
4702	Buničina dřevná pro chemické zpracování Chemical wood pulp, dissolving grades	2010	64 464	0
		2011	258 727	0
4704	Buničina dřevná sulfurová (ne pro chemické zpracování) Chemical wood pulp, sulphite, other than dissolving grades	2010	102 549	4 432
		2011	173 150	0
4901	Knihy, brožury, letáky ap. výrobky tiskářské, i v jedn. listech Printed books,brochures,leaflets&sim ptd matter,w/n in single sheets	2010	1 047	363 328
		2011	1 127	362 830
5105	Vlna, chlupy zvířecí jemné, hrubé mykané, česané Wool & fine or coarse animal hair, carded or combed	2010	18 470	374 202
		2011	16 782	590 660
5402	Příze z hedvábí syntetického, (ne pro prodej), monofil do 67 decitex Synth fi yarn (o/t sewg thread)nt put up,incl syn monoless thn 67 dtex	2010	2 385	329 398
		2011	695	549 258
5902	Textilie kordové pneumatikové z nití vysokopevnostních Tire cord fab of high tenac yarn of nylon,o polyamide,polyester/vi ray	2010	0	231 334
		2011	0	364 138
6104	Kostýmy, šaty, sukně ap. dámské, dívčí pletené, háčkové Women's/girls' suits,dresses,skirt etc&short (o/t swimwear)knit/croch	2010	31	445 823
		2011	0	593 087
6108	Kombiné, pyžama, kalhotky, župany ap. dámské, dívčí pletené ap. Women's/girls' slips,panties,pjamas, bathrobes etc, knitted/crocheted	2010	0	373 967
		2011	0	438 322
6109	Trička vrchní, tílka a jiné nátečníky pletené, háčkové T-shirts, singlets and other vests, knitted or crocheted	2010	356	823 544
		2011	580	950 788
6110	Pulovry, svetry, vesty a podobné výrobky pletené, háčkové Jerseys, pullovers, cardigans, waistcoats etc, knitted or crocheted	2010	157	1 671 216
		2011	48	1 949 819
6115	Kalhoty punčochové, punčochy, ponožky ap. pletené, háčkové Panty hose, tights, stockings & other hosiery, knitted or crocheted	2010	0	389 907
		2011	0	515 209
6116	Rukavice prstové, palcové, bez prstů pletené, háčkové Gloves, mittens and mitts, knitted or crocheted	2010	0	294 828
		2011	24	443 858
6201	Svrchníky, kabáty, pláště, větrovky ap. pánské, chlapecké Men's/boys' overcoats, capes, windjackets etc o/t those of hd 62.03	2010	687	810 280
		2011	802	953 643
6202	Svrchníky, kabáty, pláště, větrovky ap. dámské, dívčí Women's/girls' overcoats,capes,wind-jackets etc o/t those of hd 62.04	2010	0	1 005 194
		2011	61	1 227 226

Tabulka 16 (pokračování)

ČÍNA
CHINA

Table No. 16 (cont.)

v tis. Kč			CZK th.
Podkapitola Harmonizovaného systému Headings of Harmonized System	Rok Year	Vývoz Exports	Dovoz Imports
6203 Obleky, saka, kalhoty, komplety ap. pánské, chlapecké Men's or boys' suits, jackets, trousers etc & shorts (o/t swimwear)	2010 2011	919 1 283	1 414 290 1 451 201
6204 Kostýmy, kabátky, šaty, sukně, kalhoty ap. dámské, dívčí Women's/girls' suits, jackets, dresses skirts etc&shorts (o/t swimwear)	2010 2011	98 500	1 336 586 1 406 378
6205 Košile pánské, chlapecké Men's or boys' shirts	2010 2011	407 516	245 113 318 888
6210 Oděvy z plsti, textilií povrstvených, impregnovaných ap. Garment made up of fabric of heading no 56.02,56.03,59.03,59.06/59.07	2010 2011	0 5	820 731 1 064 631
6212 Podprsenky, korzety, podvazky, šle ap., i pletené, háčkované Brassieres,girdles,corsets,braces,suspenders etc&parts,w/n knit/croch	2010 2011	0 0	276 826 370 015
6307 Výrobky zcela zhotovené jiné vč. šablon stříhových Made up articles nes, including dress patterns	2010 2011	2 003 1 212	351 610 425 537
6402 Obuv ostatní se svrškem, podešví z kaučuku, plastů Footwear nes, with outer soles and uppers of rubber or plastics	2010 2011	586 569	2 607 647 3 292 826
6403 Obuv se svrškem z usně, podešví z kaučuku, plastů, usně Footwear with outer sole of rbr,pla,leathr/comp leathr,upper of leathr	2010 2011	1 083 1 763	1 302 028 1 383 911
6404 Obuv se svrškem z mat. textilních, podešví z kaučuku, plastů, usně Footwear,outer sole of rbr,plastic,leathr/comp leathr,upper of tex mat	2010 2011	112 70	1 333 755 1 567 106
7007 Sklo bezpečnostní tvrzené, vrstvené Safety glass, consisting of toughened (tempered) or laminated glass	2010 2011	3 842 3 173	358 760 443 676
7013 Sklo stolní, domáckenské, kuchyňské, zboží toaletní, kancelářské ap. Glassware usd for table,kitchen,toilet office,indoor decoratrn/sim purp	2010 2011	90 208 123 176	238 989 235 372
7117 Bižuterie umělá Imitation jewellery	2010 2011	3 865 5 326	263 409 333 791
7217 Dráty ze železa, oceli nelegované Wire of iron or non-alloy steel	2010 2011	1 120 1 444	163 082 306 549
7225 Výrobky válcované ploché z oceli legované ostatní nad 600 mm Flat-rolled products of other alloy steel, of a width of 600mm or more	2010 2011	179 021 150 183	20 677 31 521
7229 Dráty z oceli legované ostatní Wire of other alloy steel	2010 2011	83 881 171 494	68 715 76 390
7318 Šrouby, vruty, matice, podložky, nýty aj. ze železa, oceli Screws,bolts,nuts,coach-screws,screw hooks,rivets,washers&sim art,i/s	2010 2011	84 433 95 290	483 902 579 996
7320 Pružiny, listy pružin ze železa, oceli Springs and leaves for springs, of iron or steel	2010 2011	115 725 84 797	47 241 50 755
7323 Výrobky stolní, kuchyňské aj. pro domácnost ze železa, oceli Table,kitchen/o hh art&pts,of i/s;i/ wool;pot scourers&sim arts,of i/	2010 2011	5 158 3 502	602 746 737 335
7326 Výrobky ostatní ze železa, oceli Articles of iron or steel nes	2010 2011	182 461 215 226	803 969 833 229
7404 Odpad, šrot měděný Copper waste and scrap	2010 2011	1 268 728 901 139	0 0
7412 Příslušenství pro trubky, trubky (spojky, kolena aj.) z mědi Copper tube or pipe fittings	2010 2011	236 31	190 246 320 896
7602 Odpad, šrot hliníkový Aluminum waste and scrap	2010 2011	14 991 75 714	0 1
7604 Tyče, pruty, profily hliníkové Aluminum bars, rods and profiles	2010 2011	20 159 421	377 409 400 615
7616 Výrobky ostatní z hliníku (hřebíky, šrouby, jehlice, tkaniny aj.) Articles of aluminum nes	2010 2011	102 290 152 133	259 165 277 605
8103 Tantal, výrobky z něj, odpady, šrot Tantalum and articles thereof, including waste and scrap	2010 2011	0 0	980 505 1 688 940
8205 Nástroje ruční jn., svéráky, kovadliny, výhně přenosné ap. Hand tools nes, other than access for & pts of, mach tools; anvils	2010 2011	1 727 1 099	322 367 322 704
8301 Zámky i visací, závěry a rámy se zámky, klíče z kovů obecných Padlocks/lock;clasp incorp lock;key for the foregoing art,of base met	2010 2011	788 677 539 211	289 879 306 567
8302 Úchytky, kování, věšáky, háčky ap., zavírače dveří z kovů obecných Base metal mountings, ftigs & sim art suitable for furn, doors, etc	2010 2011	203 613 380 822	528 746 573 392
8409 Části, součásti pro motory pístové zážehové, vznětové Part for use solely/principally with the eng of hd no84.07/84.08	2010 2011	631 750 521 563	160 149 233 393
8411 Motory proudové, pohony turbovrtulové aj. turbíny plynové Turbo-jets, turbo-propellers and other gas turbines	2010 2011	78 295 83 145	34 461 46 611
8412 Motory, pohony ostatní (reaktivní, hydraulické, pneumatické aj.) Engines and motors, nes	2010 2011	134 165 148 955	43 850 50 780
8413 Čerpadla i se zařízením měřicím, zdviže na kapaliny Pumps for liquids,w/n fitted with a measuring device; liquid elevators	2010 2011	1 175 064 1 103 571	303 368 366 937
8414 Čerpadla, vývěvy vzduchové, kompresory, ventilátory ap. Air/vacuum pumps/air/o gas comp&fans; hoods incorp a fan,w/n w filters	2010 2011	171 000 344 797	1 022 304 1 244 868
8415 Zařízení klimatizační Air cond mach, w motor-driven fan&elmnts for changing temp&humidity	2010 2011	436 260 424 083	712 502 1 139 448
8417 Pece průmyslové, laboratorní neelektrické Industrial/laboratory furnaces&ovens, incl incinerators, non-electric	2010 2011	100 80 767	0 1 933
8418 Chladničky, boxy mrazicí aj. zař. chladicí ap., čerpadla tepelná Refrigerator/freezer,elec/o;heat pump o/t air cond mach of head 84.15	2010 2011	1 464 783	734 422 675 444
8431 Součásti jeřábů, vozíků, zdviháků ap., buldozerů, rypadel, fréz aj. Part for use solely/principally with mchy of hd 84.25 to 84.30	2010 2011	153 130 327 375	289 489 338 651
8443 Stroje, přístroje tiskařské, zařízení tiskařská pomocná Printing machinery; machines for uses ancillary to printing	2010 2011	32 948 13 424	4 699 207 5 497 306

Tabulka 16 (pokračování)

Čína
CHINA

Table No. 16 (cont.)

v tis. Kč			CZK th.
Podkapitola Harmonizovaného systému Headings of Harmonized System	Rok Year	Vývoz Exports	Dovoz Imports
8445 Stroje pro přípravu vláken, spřádání ap. přizí, navijení, soukání Machine for prep tex fib;spinning,twisting,windg mach for prep tex y	2010 2011	24 421 256 233	5 746 11
8448 Zařízení přidavná stavů, strojů na spřádání ap., příslušenství Auxiliary machinery ex dobbie/jacquard parts&acces ex spindle,comb,etc	2010 2011	315 156 616 688	15 551 27 244
8450 Pračky pro domácnost, prádelny, i se sušičkami Household or laundry-type washing mach, incl mach which both wash&dry	2010 2011	5 823 12 882	304 593 304 560
8457 Centra obráběcí, stroje obráběcí stavebnicové pro obrábění kovů Machng centre,unit const mach&multistation transfer mach for wrkg met	2010 2011	39 994 245 234	497 22 488
8458 Soustruhy pro obrábění kovů Lathes for removing metal	2010 2011	167 707 9 521	15 874 21 502
8459 Stroje obráběcí pro vrtání, vyvrtávání, frézování, řezání závitů Machine-tool for drill/boring/milling,threading/tapping,o/t hd no84.58	2010 2011	457 590 330 484	30 244 55 710
8460 Stroje obráběcí pro broušení, lapování, leštění ap. kovů, karbidů aj. Mach-tool for deburrng/grindg,etc for fin met,sinterd met carbd/cermet	2010 2011	450 945 611 763	32 423 47 988
8466 Části, souč. strojů obráběcích, tvářecích, držáky nářadí ručního Parts&acces for use solely/ princ with the mach of hd 84.56 to 84.65	2010 2011	250 465 193 704	138 675 190 452
8467 Nářadí ruční pneumatiké nebo s motorem (ne elektrickým) Tool for workg in the hand,pneumatic/with self-containd non-elec motor	2010 2011	42 010 51 474	889 831 1 007 419
8470 Stroje počítací, účtovací, frankovací ap., pokladny registrační Calculatg mach;accountg mach,cash register,ticket-issuing&sim machine	2010 2011	18 149	170 019 303 304
8471 Zařízení pro automatické zpracování dat, jednotky, snímače ap. Automatic data proces mach;optical reader,mach for transcribg data,etc	2010 2011	80 550 162 356	59 635 139 86 946 184
8473 Části strojů psacích, počítacích aj., automat. zpracování dat Parts&acces o/t cover/carryg cases&sim for use with hd 84.69-84.72	2010 2011	558 415 548 374	36 190 917 38 895 970
8479 Stroje, přístroje mechanické s vlastní individuální funkcí jn. Machines&mech appl having indiv func, nes or included in this chapter	2010 2011	297 738 241 910	162 673 211 977
8480 Rámy, základny formovací, modely pro formy, formy na kovy aj. Moulding boxe for met foundry;mould base;mld pat;mould for met,pla,etc	2010 2011	32 615 6 743	172 231 350 616
8481 Kohouty, ventily aj. pro potrubí, kotle, vany, nádrže ap. kádě Tap,cock, valve for pipe,tank for the like,incl pressure reducing valve	2010 2011	247 590 429 679	1 344 961 1 565 986
8482 Ložiska valivá kuličková, válečková, jehlová apod. Ball or roller bearings	2010 2011	38 155 63 077	392 926 483 334
8483 Hřídele převodové, převody, kola ozubené, setrvačníky ap. Transmission shafts&cranks, bearing housing; gearing; ball screws; etc	2010 2011	728 174 1 037 212	308 731 373 150
8501 Motory elektrické, generátory (ne soustrojí generátorová) Electric motors and generators (excluding generating sets)	2010 2011	427 919 737 087	1 174 471 1 299 246
8502 Soustrojí generátorová elektrická, měniče rotační (konvertory) Electric generating sets and rotary converters	2010 2011	476 469 1 760 794	56 185 59 685
8503 Části motorů elektr., generátorů, soustrojí generátorových Parts suitable for use solely/princ with machines of hd no 85.01/85.02	2010 2011	128 115 126 504	546 410 905 081
8504 Transformátory elektrické, měniče statické, indukční Electric transformer,static converter (for example rectifiers)&inductr	2010 2011	61 376 70 438	5 406 866 5 619 915
8505 Elektromagnety, zařiz. upínací s magnety, brzdy ap. elektromagnet. Electro-magnets;permanent magnets;magnetic chucks;clutches&brakes,etc	2010 2011	8 431 16 232	303 328 483 426
8507 Akumulátory elektrické vč. separátorů Electric accumulatr,incl separatr therefr,w/n rectanglr (incl square)	2010 2011	345 102 374 741	1 669 106 1 433 447
8508 Nástroje ruční elektromechanické s motorem elektrickým Electro-mechchl tool for wrkg in the hand,w self-contd elec-motor	2010 2011	1 850 143	698 226 711 304
8509 Přístroje elektromechanické pro domácnost s motorem elektr. Electro-mechanical domestic appliance,w self-containd electric motor	2010 2011	11 601 22 164	424 969 407 837
8516 Ohříváče vody, žehličky, přís. pro vytápění aj. elekt. pro domácnost Electric instantaneou water heater,space htg;hair-dressg ex hair dryer	2010 2011	34 002 8 208	1 901 456 1 520 618
8517 Přístroje elektrické pro telefonii, telegrafii drátovou Electric app for line telephony/line telegraphy,incl curr line system	2010 2011	191 895 392 450	16 943 623 33 956 037
8518 Mikrofony, reproduktory, sluchátka, zesilovače Microphones&stand;loudspeaker;headphone/earphone;sound amplifier set	2010 2011	9 847 4 662	1 187 429 1 619 737
8519 Gramofony, chassis, přehrávače aj. přístroje reprodukční Turntable (record-decks),record-player,&o sound reproducing apparatus	2010 2011	2 320 486	2 491 033 1 863 646
8521 Přístroje pro videofonní záznam, reprodukci Video recording or reproducing apparatus	2010 2011	2 822 1 241	1 167 121 1 356 179
8522 Části, součásti gramofonů, magnetofonů, přístrojů videofonních Parts and accessories of apparatus of heading nos 85.19 to 85.21	2010 2011	9 790 2 352	5 403 120 1 988 272
8523 Média hotová nenahraná pro záznam zvuku ap. záznam Prepard unrecorrd media for sound record/sim record,o/t prod of ch 37	2010 2011	98 162 13 645	3 403 232 766 103
8525 Přístroje vysílací pro televizi, rozhlas ap., kamery televizní Transmissn app for radio-telephony radio-broadcastg;television camera	2010 2011	3 841 28 631	1 500 790 2 345 605
8526 Přístroje radiolokační ap., rádiové aj. pro řízení dálkové Radar apparatus, radio navigational app&radio remote control apparatus	2010 2011	933 952 1 492 961	296 986 387 283
8527 Přístroje přijímací pro radiotelegrafii, radiotelefonii, rozhlas Reception app for radio-telephony/radio-broadcastg w/n combi w a clock	2010 2011	9 199 5 076	1 270 994 1 381 787
8528 Přijímače televizní i kombinované Television receivers (incl video monitors & video projectors)	2010 2011	19 301 21 253	7 792 921 13 818 444
8529 Části přístrojů vysílacích, přijímacích, televizních, rozhlasových Part suitable for use solely/princ with the app of headg no85.25-85.28	2010 2011	162 551 96 451	20 528 013 20 058 582
8531 Přístroje elektr. signalizační akustické, vizuální (zvonky, sirény ap.) Electric sound/visual signalng app (ex bell/siren,burglar/fire alarms)	2010 2011	21 758 4 782	910 182 1 127 084

Tabulka 16 (dokončení)

ČÍNA
CHINA

Table No. 16 (cont.)

v tis. Kč		CZK th.		
Podkapitola Harmonizovaného systému Headings of Harmonized System		Rok Year	Vývoz Exports	Dovoz Imports
8532	Kondenzátory elektrické pevné, otočné, dolaďovací Electrical capacitors, fixed, variable or adjustable (pre-set)	2010 2011	201 048 177 730	390 367 376 712
8534	Obvody tištěné Printed circuits	2010 2011	36 876 60 380	2 395 260 2 369 210
8536	Přístroje elektrické k ochraně ap. elektrických obvodů do 1000 v Electrical app for switchg (ex fuse,switch,etc) nt exceedg 1000 volt	2010 2011	516 946 666 579	1 590 092 2 057 257
8537	Rozvaděče, panely rozvodné, stoly, pulty, skříně aj. ovládací Board, panels&o bases, equipped w two/more app of hd no 85.35/85.36	2010 2011	387 597 431 991	423 326 378 071
8538	Části přístrojů k ochraně ap. elektr. obvodů, rozvaděčů aj. Part suitable for use solely/princ w the app of hd no85.35,85.36/85.37	2010 2011	351 030 536 605	351 749 420 524
8539	Žárovky, výbojky elektr., ultrafial., infračervené, obloukovky Electric fi/dschg lamps,incl sealed beams&ultra-violet lamps;arc-lamps	2010 2011	23 410 28 778	451 812 450 036
8541	Diody, tranzistory ap. zařízení polovodičová, i fotocitlivá aj. Diodes/transistors&sim semiconductor devices;light emitting diodes,etc	2010 2011	28 275 144 047	33 208 759 7 880 966
8542	Obvody integrované elektronické, mikrosoustavy Electronic integrated circuits and microassemblies	2010 2011	17 437 46 875	1 389 106 802 557
8543	Stroje, přístroje elektrické s funkcí individuální jinde neuvedené Electrical mach&app having individual function,nes/incl in thi chapter	2010 2011	16 366 171 061	660 878 1 017 546
8544	Dráty, kabely, vodiče elekt. izolované, kabely z vláken optických Insulated wire/cable&o insul elec conductors w/n fitted w connectors	2010 2011	300 893 354 779	2 434 505 2 823 768
8547	Části izolační pro stroje el. z mater. izolačních, trubky izolační Insulating fitting for elec mach,app/equip o/t insulator of hd no85.46	2010 2011	133 429 179 894	18 276 17 291
8548	Části strojů, přístrojů elektrických jinde neuvedené Electrical parts of mchy/app, not specified/incl elsewhere in this ch	2010 2011	387 561	18 066 531 506
8602	Lokomotivy, i malé posunovací, dieseltrické, tendry Rail locomotives, nes; locomotive tenders	2010 2011	68 174 172 800	0 0
8607	Části vozidel železničních aj. dopravy kolejové Parts of railway or tramway locomotives or rolling-stock	2010 2011	334 835 397 945	38 257 93 591
8708	Části, součásti traktorů, vozidel motor. osobních, nákladních ap. Parts & access of the motor vehicles of heading nos 87.01 to 87.05	2010 2011	1 903 415 1 864 205	1 464 547 1 589 715
8714	Části, součásti motocyklů, kol jízdních, vozíků invalidních Parts and accessories of vehicles of heading nos 87.11 to 87.13	2010 2011	18 532	510 495 595 789
9001	Vlákna optická, kabely ap., čočky, hranoly aj. nezasazené Optical fibre,cables;sheets&plate of polarising mat;lenses/prism,unmtd	2010 2011	464 2 567	181 558 336 789
9002	Čočky, hranoly, zrcadla aj. články optické zasazené Lenses,prisms,mirrors&other optical elements,of any material,mounted	2010 2011	15 460 21 637	69 748 72 207
9003	Obruby na brýle a podobné výrobky, části, součásti Frames&mountings for spectacles, goggles or the like,&parts thereof	2010 2011	512 83	330 127 216 535
9004	Brýle (korekční, ochranné aj.) a podobné výrobky Spectacles, goggles and the like, corrective, protective or other	2010 2011	277 716	427 182 322 089
9012	Mikroskopy jiné než optické, difrakto grafy Microscopes other than optical microscopes; diffraction apparatus	2010 2011	302 398 717 845	12 975 62 557
9013	Výrobky s krystaly tekutými jin., přístroje optické ost. jin., lasery Liquid crystal devices; lasers; other optical appl & instruments nes	2010 2011	461 2 465	166 530 399 808
9026	Přístroje k měření, kontrole průtoku, tlaku ap. kapalin, plynů Instruments&app for meas/checking the flow/level/pressure of liq/gases	2010 2011	162 292 274 075	149 284 188 775
9031	Stroje, přístroje, nástroje měřicí, kontrolní jinde neuvedené Measuring or checking inst, appl & mach, nes or incl in this chapter	2010 2011	344 960 329 485	83 221 138 694
9032	Přístroje, nástroje regulační, kontrolní automatické Automatic regulating or controlling instruments and apparatus	2010 2011	96 871 123 658	563 114 587 737
9102	Hodinky náramkové, kapesní ap. jiné vč. stopek Wrist-watche/pocket-watches&o watche other than those of headg no91.01	2010 2011	0 769	247 385 311 500
9401	Sedadla (ne lékařská ap.) i proměnitelná v lůžka, části, součásti Seat (o/t those of hd no 94.02),w/n convertible into bed,&part thereof	2010 2011	262 081 439 323	1 291 715 1 108 629
9403	Nábytek ost. (kancelářský, kuchyňský, ložnicový aj.), části Other furniture and parts thereof	2010 2011	45 378 81 746	767 939 821 780
9404	Drátěnky ložní, potřeby ložní vycpávané, pérované aj. Mattress supports;mattresses,quilts,fittd w springs/stuffid w rbr/plas	2010 2011	3 185 2 368	315 327 367 580
9405	Svitidla (vč. světlo metů), reklamy, ukazatele ap. světelné Lamps & lighting fttgs nes; signs, nameplates illuminated & parts nes	2010 2011	124 832 140 906	1 763 312 2 302 259
9503	Hračky ost., modely zmenšené ap. na hraní i mechanické, skládanky Other toys;scale mo&sim recreational mo,wrkg/not;puzzles of all kinds	2010 2011	228 236 369 637	3 412 438 3 496 721
9504	Potřeby pro hry společenské ap., stoly speciální pro herny aj. Articles for unfair, table/parlour games&auto bowling alley equipment	2010 2011	90 39	932 449 1 451 765
9506	Potřeby pro tělocvik, atletiku aj. sporty a hry, bazény Articles&equip for gymnastics, athletics, o sports/outdoor games nes	2010 2011	22 356 35 241	1 246 220 1 284 080
Celkem Total		2010 2011	23 179 310 29 507 455	295 798 563 334 276 792

Příloha 3: Dotazník

Vážená paní, vážený pane,

jmenuji se Ing. Josef Polák a pracuji jako asistent na Fakultě podnikatelské VUT v Brně. Touto cestou bych Vás chtěl požádat o vyplnění dotazníku zaměřeného na výzkum komerčních rizik v mezinárodním obchodě, konkrétně při exportu do Číny. Z dotazníku budu čerpat informace pro výzkumnou činnost a disertační práci.

Výsledky anonymního dotazníkového šetření budou bezplatně zaslány subjektům, které se šetření zúčastní.

Předem děkuji za Váš cenný čas, který věnujete tomuto anonymnímu dotazníku.

Ing. Josef Polák
VUT v Brně
Fakulta podnikatelská
Ústav financí
Kolejní 2906/4
612 00 Brno

Tel: +420 732 613 498
Mail: polakj@fbm.vutbr.cz

1 Obecné informace o společnosti

1.1 Právní forma podnikání:

- a. Fyzická osoba
- b. Společnost s ručením omezeným
- c. Akciová společnost
- d. Veřejná obchodní společnost
- e. Komanditní společnost
- f. Družstvo
- g. Evropská společnost

1.2 Obor podnikání:

- a. Zemědělství, lesnictví a rybářství
- b. Těžba a dobývání
- c. Zpracovatelský průmysl
- d. Výroba a rozvod elektřiny, plynu a tepla a klimatizovaného vzduchu
- e. Zásobování vodou; činnosti související s odpadními vodami, odpady a sanacemi
- f. Stavebnictví
- g. Velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba motorových vozidel
- h. Doprava a skladování
- i. Ubytování, stravování a pohostinství
- j. Informační a komunikační činnost
- k. Peněžnictví a pojišťovnictví
- l. Činnosti v oblasti nemovitostí
- m. Profesní, vědecké a technické činnosti
- n. Administrativní a podpůrné činnosti
- o. Jiné:

1.3 Předmět obchodu s ČLR:

.....
.....

1.4 Velikost podniku:

- a. Mikropodnik zaměstnávající méně než 10 osob s ročním obratem nebo bilanční sumou rozvahy nepřesahující 2 miliony EUR
- b. Malý podnik zaměstnávající méně než 50 osob s ročním obratem nebo bilanční sumou rozvahy nepřesahující 10 milionů EUR
- c. Střední podnik zaměstnávající méně než 250 osob s ročním obratem nepřesahujícím 50 milionů EUR nebo bilanční sumou rozvahy nepřesahující 43 milionů EUR
- d. Velký podnik

1.5 Určete důležitost čínského trhu jako odbytiště pro váš podnik.
(0 = minimální, 5 = maximální)

0 1 2 3 4 5

1.6 Jak velkou část tržeb zaujímají realizované obchody s čínskými partnery.

- a. do 5%
- b. 5,01% - 10%
- c. 10,01% - 25%
- d. 25,01% - 50%
- e. 50,01% - 75%
- f. 75,01% a více

1.7 Průměrné roční tržby v tis. Kč:

1.8 Odhadněte průměrnou velikost jednoho kontraktu s ČLR v tis. Kč:
.....

1.9 Přibližný počet kontraktů s ČLR za rok:
.....

2 Riziko odstoupení čínského obchodního partnera od kontraktu

2.1 Jak vnímáte závažnost rizika odstoupení čínského obchodního partnera od kontraktu?
(0 = minimální, 5 = maximální)

0 1 2 3 4 5

2.2 Setkali jste se při realizaci zakázky se situací, kdy čínský obchodní partner odstoupil od kontraktu?

NE

ANO – v jaké fázi obchodního případu tato situace nastala

- a. V přípravné fázi
- b. Při podpisu smlouvy
- c. Při samotné realizaci kontraktu

2.3 Jak vysoké odhadujete náklady vzniklé při této situaci (odstoupení čínského obchodního partnera od kontraktu) způsobené vaší společností (v tis. Kč):
.....
.....

2.4 Využíváte prostředky sloužící k minimalizaci rizika odstoupení obchodního partnera od kontraktu?

NE

ANO – pokud ano, jaké:

.....

.....

.....

2.5 Odhadněte, jak vysoké jsou náklady spojené se zajištěním rizika odstoupení obchodního partnera od kontraktu (v tis. Kč):

.....

3 Riziko změny kontraktu vyvolaného čínským obchodním partnerem

3.1 Jak vnímáte závažnost rizika změny kontraktu vyvolaného čínským obchodním partnerem?
(0 = minimální, 5 = maximální)

0 1 2 3 4 5

3.2 Setkali jste se při realizaci zakázky se situací, kdy čínský obchodní partner vyvolal změnu kontraktu?

NE

ANO – pokud ano, v jaké fázi obchodního případu tato situace nastala?

- a. V přípravné fázi
- b. Při podpisu smlouvy
- c. Při samotné realizaci kontraktu

3.3 O změnu kterých parametrů kontraktu se jednalo?

- a. Technické parametry
- b. Platební podmínky
- c. Cena
- d. Termíny

3.4 Způsobila tato situace (změna kontraktu vyvolaná čínským obchodním partnerem) vaší společnosti dodatečné náklady?

NE

ANO - pokud ano, v čem spočívaly:

.....

- pokud ano, odhadněte, v jaké výši se pohybovaly (v tis. Kč):

.....

3.5 Využíváte prostředky sloužící k minimalizaci rizika změny kontraktu vyvolaného obchodním partnerem?

NE

ANO – pokud ano, jaké:
.....
.....
.....

3.6 Odhadněte, jak vysoké jsou náklady spojené se zajištěním rizika změny kontraktu vyvolaného čínským obchodním partnerem (v tis. Kč):
.....

4 Riziko bezdůvodného nepřevzetí produktu nebo díla čínským obchodním partnerem

4.1 Jak vnímáte závažnost rizika bezdůvodného nepřevzetí produktu nebo díla čínským obchodním partnerem? (0 = minimální, 5 = maximální)

0 1 2 3 4 5

4.2 Setkali jste se při realizaci zakázky se situací, kdy čínský obchodní partner nepřevzal produkt nebo dílo?

NE

ANO – pokud ano, z jakého důvodu tato situace nastala:
.....

4.3 Odhadněte, jak vysoké dodatečné náklady tato situace vaší společnosti způsobila (v tis. Kč):
.....

4.4 Jak jste situaci vyřešili, resp. jak situace spojené s nepřevzetím produktu nebo díla řešíte:

.....
.....
.....
.....

4.5 Využíváte prostředky sloužící k minimalizaci rizika bezdůvodného nepřevzetí produktu nebo díla čínským obchodním partnerem?

NE

ANO – pokud ano, jaké:
.....
.....

4.6 Jak vysoké odhadujete náklady spojené se zajištěním rizika bezdůvodného nepřevzetí produktu nebo díla čínským obchodním partnerem (v tis. Kč):

.....

.....

5 Riziko platební nevůle čínského obchodního partnera

5.1 Jak vnímáte závažnost rizika platební nevůle čínského obchodního partnera?

(0 = minimální, 5 = maximální)

0 1 2 3 4 5

5.2 Setkali jste se při realizaci zakázky se situací, kdy čínský obchodní partner projevil nevůli uhradit určitý závazek?

NE

ANO – pokud ano, v čem spočívaly mimořádné náklady způsobené touto situací:

.....

.....

.....

.....

5.3 Odhadněte, jak vysoké náklady tato situace vaší společnosti způsobila (v tis. Kč):

.....

.....

.....

5.4 Jak situace, kdy obchodní partner projeví platební nevůli, řešíte:

.....

.....

.....

5.5 Využíváte nějaké prostředky sloužící k minimalizaci rizika platební nevůle čínského obchodního partnera?

NE

ANO – pokud ano, jaké:

.....

.....

.....

.....

5.6 Odhadněte, jak vysoké jsou náklady spojené se zajištěním rizika platební nevůle dlužníka (v tis. Kč):

6 Riziko platební neschopnosti čínského obchodního partnera

6.1 Jak vnímáte závažnost rizika platební neschopnosti čínského obchodního partnera?

(0 = minimální, 5 = maximální)

0 1 2 3 4 5

6.2 Setkali jste se při realizaci zakázky se situací, kdy čínský obchodní partner nemohl uhradit svůj závazek z důvodu platební neschopnosti?

NE

ANO – pokud ano, v čem spočívaly mimořádné náklady způsobené touto situací:

6.3 Odhadněte, jak vysoké náklady tato situace (platební neschopnosti obchodního partnera) vaší společnosti způsobila (v tis. Kč):

6.4 Jak situaci, kdy je obchodní partner v platební neschopnosti, řešíte:

6.5 Využíváte nějaké prostředky sloužící k minimalizaci rizika platební neschopnosti dlužníka?

NE

ANO – pokud ano, jaké:

6.6 Odhadněte, jak vysoké jsou náklady spojené se zajištěním rizika nezaplacení z důvodu platební neschopnosti dlužníka (v tis. Kč):

7 Hodnocení čínského obchodního partnera

7.1 Hodnotíte bonitu svého čínského obchodního partnera?

NE – není to možné

NE – přestože to možné je

ANO – pokud ano, jak:

.....

.....

.....

.....

7.2 Odhadněte, jak vysoké jsou náklady na zjištění bonity čínského obchodního partnera

(v tis. Kč):

.....

7.3 Hodnotíte obchodní pověst svého čínského obchodního partnera?

NE – není to možné

NE – přestože to možné je

ANO – pokud ano, jak:

.....

.....

7.4 Odhadněte, jaké jsou náklady na zjištění obchodní pověsti čínského obchodního partnera

(v tis. Kč):

.....

7.5 Jak navazujete obchodní vztahy v ČLR:

a) Za pomoci Hospodářské komory České republiky.

b) Hledáte exportní příležitosti na některém z proexportních portálů. Na kterém:

c) Pomocí přímého zastoupení v ČLR.

d) Pomocí zastoupení obchodníka pohybujícího se na čínském trhu.

e) Pomocí čínského partnera.

e) Pomocí čínského zprostředkovatele.

f) Jiné:

7.6 Jaká je vyjednávací pozice vašeho podniku ve vztahu k čínskému obchodnímu partnerovi?

a) silnější než pozice čínského obchodního partnera

b) slabší než pozice čínského obchodního partnera

c) vyjednávací pozice jsou vyrovnané

8 Ostatní rizika

8.1 Má kultura obchodování na čínském trhu vliv na velikost komerčního rizika?

NE

ANO – pokud ano, tento vliv vnímáte jako:

malý

střední

velký

8.2 Jaká jiná rizika vnímáte při obchodování s ČLR:
.....

8.3 Zajišťujete se proti těmto dalším rizikům (viz. ot. 8.2)?

NE

ANO – pokud ano, jak:
.....
.....
.....

8.4 Vnímáte vámi uvedená rizika v obecné rovině jako závažnější než komerční rizika?

NE – jsou méně závažná

NE – závažnost všech rizik vnímám na stejné úrovni

ANO – jsou závažnější

ANO – ale pouze některá. Která:

8.5 Má kultura obchodování na čínském trhu vliv na velikost ostatních rizik mimo uvedených komerčních?

NE

ANO – pokud ano, jak velký: malý
 střední
 velký

KONEC

Zdvořile děkuji za spolupráci.